الإدارة

دكتور

حنفي محمود سليمان

دكتوراة الفلسفة من جامعة إلينوى بالولايات المتحدة الأمريكية

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة — جامعة الزقازيق

١٩٧٨

الناشر

دار الجامعات المصرية

تليفون ٢٢٤٦٩ بالاسكندرية

مقدمة

قد يعتقد البعض أن تقدم المنظمات أو حتى الدول أمر مرهون بالقدرات المادية لها ، إلا أن هذا الاعتقاد إنما ينطوى على بعض الحقيقة ، ذلك أن القدرات المادية وحدها قد لاتعنى الشيء الكثير اللهم إلا إذا وجدت الإمكانات البشرية التى تقدر على استغلالها الاستغلال الأمثل .

ومن هنا نجد أن مفهوم أو علم الادارة يحتل أهمية خاصة ، نظراً لما له من إرتباط بكيفية إعداد المدير الفعال .

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم مفهوم الادارة من خلال زوايا ثلاث وهى : نظريات التنظيم باعتبارها الفلسفة العامة التى تحكم العمل الادارى بالمنظمة ، وظائف المنظمة باعتبار أن أى منظمة لابد وأن تبنى حول مجموعة من الوظائف وهى الانتاج والتسويق والأفراد والتمويل أساساً ، ووظائف المدير باعتبارها الانعكاس الحقيقى لكيفية أو طريقة الادارة ذاتها .

وإننى أرجو أن يكون فى هذا الكتاب بعض الإثراء لمكتباتنا المصرية والعربية ، والله الموفق .

المؤلف

دكتور حنفى محمود سليمان

البَابُ الأول

نظريات التنظيم

مقـــدمة

نظرية التنظيم ليست نظرية بالمعنى الحرفي الدقيق المتعارف عليه في علوم الطبيعيات بقدر ما هي إطار فلسفي عام يحكم ويوجه العمل الادارى داخل المنظمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة . وقد يكون ذلك هو السبب فى إثارة السؤال الجدلي حول ما إذا كانت الادارة علم أم فن .

تطورت نظرية التنظيم منذ بداية هذا القرن حتي وقتنا هذا بحيث أصبح بالإمكان التمييز بين هذه التطورات على أسس واضحة . ولقد نتج عن هذا التمييز أن أصبحت هناك مجموعة من الأعمال فى مجال التنظيم يطلق عليها « النظرية الكلاسيكية أو التقليدية » ، وأخرى يطلق عليها « النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الانسانية » وثالثة يطلق عليها النظريه أو النظريات الحديثة » .

وعليه ، فسوف ينقسم هذا الباب إلى أربعة فصول وذلك لمعالجة ومناقشة النظرية الكلاسيكية الحديثة ، النظرية الحديثة ، ثم التقييم الشامل لنظريات التنظيم على التوالى .

الفصل الأول

النظريه الكلاسيكية للتنظيم

ترتبط النظرية الكلاسيكية للتنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والممارسين لمهنة الادارة الذين ظهروا فى بداية هذا القرن أمثال تيلور وجانت وجليمث وتومسون وايمرسون وفايول . ومن الواضح أن لفظ النظرية الكلاسيكية أو التقليديه إنما يعنى فى أذهان البعض نظرية تاريخية وبالية لا وجود لها . وهذا غير صحيح . ذلك أن هذا اللفظ إنما يشير إلى عنصر الزمن ذاته . حيث يكون الشيء التقليدى أو الكلاسيكى هو الشيء الذى ظهر أولا قبل غيره .

وقبل أن نتعرض للمعالم الرئيسية لهذه النظرية ، فانه يجدر بنا الإشارة السريعة إلى أهم الأعمال والإنجازات لروادها .

١ — فردريك تيلور

ظهرت فى بداية هذا القرن حركه الإدارة العلمية لرائدها المهندس الأمريكى فردريك تيلور الذى بدأ حياته العملية عام ١٨٧٠ كتلميذ صناعى فى مصنع صغير لصناعة الآلات ، فى الوقت الذى كان فيه أبوه غنيا لدرجة أنه أراد له أن يلتحق بجامعة هارفارد لتلقى تعليمه العالي . ولقد أصبح تيلور فيما بعد مشرفا على أحد الأقسام الصناعية . وقد استطاع من خلال هذا العمل أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركه الادارة العلميـة .

وكمشرف عمال ، فقد كان من الطبيعي على رجل طموح مثله أن يعمـل جاهداً على أن يرى العمال العاملين معه يبذلون قصارى جهدهم لزيادة انتاجيتهم إلا أنه كان يعلم تماما أن هؤلاء الرجال ينقصهم الحماس والدافع عـلى ذلك . ويرجـع السبب في ذلك إلى أن هـؤلاء العمال ما كانوا ليجنوا أي شيء إذا ما ارتفعت انتاجيتهم .

وبالرغم من أن بعض الأعمال كانت تتم محاسبتها على أساس القطعة ، إلا أصحاب الأعمال درجوا على تخفيض معدل أجر القطعة كلما قام العــامل بزيادة انتاجيتـه . لذلك أصبحت سلبية العـامل أكـثر وضوحا في حالة الدفع بالقطعة عنها في حالة الدفع النقدي باليوم . ونظرا لانتماء تيلور لنفس المهنـة . فقد كان يعلم تمام العلم الحيل المختلفة التي يلجأ إليها العمال حتى لا تزيد انتاجيتهم عن ثلث ما يجب أن تكون عليه ، ولقد حاول اقناعهم بزيادة انتـاجيتهم حتى أنه قام بنفسه بأداء العمـل ، إلا أنه لم ينجـح في تحريكهم . وحتى أولئك العمال الذين قام باختيـارهم وتدريبهم على أداء العمل ليكونوا مثـالا واضحا لزملائهم ، فانهم لم يستطيعوا تأدية أعمالهم بكامل طاقاتهم ، نظرا للضغوط الكبيرة التي مارسهـا زملائهم عليهم لخفض انتاجيتهم . وفي كل مرة استطاع فيها تيلور كسر معدل انتاج قديم ، قام العمال باتلاف بعض أجزاء الآلات لايهـام الإدارة العليا بأن الآلات محملة بأكـثر مما تحتمله من العمـل وإرجاع ذلك إلى خطأ المهندس المشرف عليهم ، وهو تايلور . لذلك لجأ تيلور الى اتباع اسلوب مؤداه عدم قبول أية أعـذار عن تعطل أو اتلاف الآلات مـع تحميل العمال بكافة نفقات الإصلاح — وقد استمر هذا النضال فترة ثلاث سنوات متتالية استطاع بعدها أن يكسر حلقة الجمود فيما يتعلق بالإنتاجية ، إلا أنه اكتسب عداء الكثير من العمال ونقاباتهم .

ولقد كانت المشكلة الحقيقية تكمن في أنه لم يوجد من هو على علم بمقدار ما يجب أن ينتجه العامل حقيقه والذى يعتبر معقولا من وجهة نظره أيضا فقد درج أصحاب الأعمال فى ذلك الوقت على قياس الإنتاجية بشكل انطباعى عام، فى حين لجأ البعض الآخر الى دراسة السجلات القديمه للعاملين أو الملاحظة أو القيام بالعمل بأنفسهم . وعليه ، فقد استأذن تيلور ادارة الشركه التى يعمل بها وهى شركة ميدفيل للصلب Midvale Steel Co. فى أن يقوم بسلسلة من الدراسات المتعلقة بالحركات التي يؤديها العامل فى تأديتة لعمله وكذلك الوقت الذى يستغرقه أداء كل منها .

وقد قام تيلور بتقسيم العمل الواحد إلى مكوناته ، أي إلى مجموعة الحركات التي يقتضيها الأداء ، وكذلك توقيت كل حركة على حدة باستخدام الساعة الميقاتية ، وبذلك استطاع فى النهاية تحديد ما يجب على العامل انتاجه والذي يتمثل فى حاصل جمع جميع التوقيتات اللازمة لأداء جميع الحركات مضافا فترات الراحة وفترات الأعطال التي لا يمكن تجنبها ، وبذلك لا يمكن لأحد أن يعترض ، نظراً لاستخدام الأسلوب العلمي فى عملية القياس . أضف الى ذلك أن تيلور عمد أيضا الي دراسة الحركات ذاتها وذلك بهدف تقصيرها حتي يمكن تحقيق نفس الهدف فى وقت نسبي أقصر.

وبجانب دراسة الحركه والوقت ، قام تيلور أيضا بوضع نظام للاجور التشجيعية أطلق عليه « النظام التمييزى للدفع بالقطعة » . ويعنى هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدها منخفض والآخر مرتفع ، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب ، فى حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة فى انتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط ،

وإنما على جميع الوحدات المنتجة . فعلى سبيل المثال إذا كان معدل الإنتاج المطلوب هو ثلاث وحدات ، وكان معدل أجر القطعة المنخفض هو خمسون قرشا والمعدل المرتفع (التشجيعى) ستون قرشا ، فان العامل الذى ينتج ثلاث وحدات فقط يتقاضي أجرا اجماليا قدره مائة وخمسون قرشا، أما إذا ارتفعت انتاجيته الى أربع وحدات فانه يتقاضي أجراً اجماليا قدره مائتان وأربعون قرشا (٤ × ٦٠) وبذلك تصبح الزيادة فى الأجر معادلة لستون فى المائة . ولا شك أن الإدارة كانت قادرة على دفع هذه الأجور العالية ، نظرا للوفورات التى ترتبت على زيادة الإنتاجية .

كذلك قدم تيلور اسهاما ثالثا وذلك فى مجال الإشراف ذاته حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الاشرافى وهما ، الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، والإشراف الوظيفى التخصصى . فلقد كان من المتعارف عليه فى ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به متبعا فى ذلك أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة بما فيها من مزايا وعيوب . وعليه ، فقد كان ترتيب العمليات وطريقة تأديتها تخضع كلية لرأى المشرف ، وكذلك الحال بالنسبة لإختيار الادوات والمعدات . لذلك انصب التغيير الذى استخدمه تيلور في مجال الإشراف على إدخال فئة المشرفين الوظيفيين المتخصصين الذين تولوا مهمة تخطيط العمل الإنتاجي كل فيما يخصه ، وكذلك اعطاء الاوامر المحددة فيما يتعلق بكيفية الأداء . ولقد نتج عن هذا التغيير أن أصبح العامل الواحد يخضع لاكثر من مشرف ويتلقى الاوامر من أكثر من رئيس ، وهذا يعتبر من ناحية أخرى أحد العيوب التي وجهت الى تايلور.

ولقد أشار تيلور إلى أن المضمون الحقيقي لحركة الادارة العلمية لا يكمن في استخدام الأساليب المشار إليها بقدر ما يكمن في الثورة الفكرية التي سوف تحدثها في أذهان كل من الادارة والعمال ، فاذا ما استطاع الفرد العامل الحصول على أجر أعلى نظير الزيادة في انتاجيته ، وإذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة ، فلا شك أن ذلك يقضي على الابطاء في العمل. ومن ناحية أخرى ، فطالما أن الادارة تجني ثمار هذه الانتاجية المرتفعة ، فإنها سوف تكون على استعداد لدفع الأجور العالية ، وبذلك تتطابق مصالح كل منهما .

٢ ـ هنري لورنس جانت

نظرا للصعوبات التي اعترضت طريق تيلور في تطبيقه لنظام الأجر التشجيعي الذي أقترحه والتي تمثلت في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والأختناقات في الإنتاج ، فقد حاول جانت علاجها من خلال ما أسماه بخطة العمل والمكافأة والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من نظم الحوافز اليوم . قامت هذه الخطة على تحديد العمل اليومي بما يعادل عدداً من وحدات الإنتاج ، وكذلك رفع أجر يومي ثابت بغض النظر عن فشل العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به . فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المقدر لثلاث ساعات أو أقل فانه يستحق أجرا ما يعادل أربع ساعات وفقا لمعدل الدفع اليومي ، أما إذا فشل العامل في ذلك ، فانه يحصل على أجره العادي فقط .

ومن إنجازات جانت الكبيرة تلك الخريطة التي تحمل اسمه (خريطة جانت) والتي تهدف إلى إمكان رصد معدلات التقدم في انجاز العمل وبشكل مستمر .

٣ ـ فرانك وليليان جلبرث

يعتبر فرانك جيلبرث وزوجته ليليان من العلماء الذين عاصروا عهد فردريك تيلور وهنرى جانت . ولقد تميزت أعمالها أساسا فى الدراسات المستفيضه للوقت والحركة واستخداماتها فى قطاع الصناعة .

أرادت عائلة فرانك جيلبرث إرساله إلى معهد ماساشو ستس للتكنولوجيا للدراسة ، إلا أنه قرر التخلى عن هذه الدراسة وأنه بإمكانه أن يصبح غنيا فى فترة زمنية قصيرة إذا ما عمل مباشرة بعد حصولة على شهادة الثانوية العامة . وبالتالى ، أصبح جيلبرث تلميذ صناعى فى مهنة البناء والتشييد . ونظراً لطموحة االشديد ورغبته فى التقدم على زملائه بدأ يتسائل ويسأل زملائه عن كيفية وضع أحجار بناء أثناء عملية البناء ذاتها ، إلا أنه حصل على إجابات مختلفة من كل ،وذلك بالإضافة إلى أن كل منهم لم يكن يتبع عمليا مايوصي به نظريا .

وعليه ، انحصر تفكير جيلبرث فى ضرورة التوصل إلى مايسمى «الطريقة المثلى » لأداء العمل . وقد كان سبيله إلى ذلك هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التى تلزم لوضع أحجار البناء . ولم يكن جيلبرث مدفوعا إلى التوصل إلى أقصر وقت ممكن لأداء العمل ولكن إلى أحسن طريقة لأدائه . ولاشك أن الطريقة المثلى ، من وجهة نظره ، هى تلك الطريقة التى تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التى يتم تأديتها فى مكان عمل محدد وبأقل شعور بالإجهاد من جانب العامل . ولقد أدى ذلك به إلى استنباط عمليات إضافية لرفع أحجار البناء بسهوله نسبية ، وكذلك أداء العمل بأقل مجهود بدنى

ممكن ، وأخيراً إلى تقصير فترة انتظار ورود المواد.

وبعد أن ترقى جلبرث إلى منصب مشرف عمال ثم مشرف عام قرر الانفصال عن الشركة التي عمل بها وأن يعمل لحسابه الخاص، كل ذلك في نفس الوقت الذى بدأ يدخل فيه العديد من التحسينات على أسلوب أداء العمل ذاته ، حتى أصبح فى النهاية أحد الخبراء المرموقين.

ولقد عرف نظام جلبرث بأنه « نظام السرعة » ، الا أن هذه السرعة فى الأداء لم تتأتى من خلال حث العامل على الاسراع فى عملة ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم لأداء العمل وذلك بالإستغناء عن حركات العمل غير الضرورية بعد دراستها ولقد ترتب على نظام جلبرث أن زادت الأجور زيادة واضحة .

وبالرغم من أن تيلور استطاع ادخال العديد من التحسينات في مجال تطوير طرق العمل وذلك من خلال دراسة الحركات الفردية التى يقوم بها العامل حين تأديته لعمله ، إلا أن نظام جلبرث والخاص بالتوصل الى طريقة الأداء المثلى كان له أثراً أكثر عمقا ، حتى أنه يعتبر بحق الأساس الذى تنبنى عليه الآن جميع الأساليب المتطوره فى مجال دراسة الوقت والحركة .

كذلك قدم جلبرث للعلم مايسمى « بخرائط التدفق » ، وهى تلك الخرائط التى تساعد على دراسة عمليه ما بأكملها وليس أجزائها فقط . وتتطلب هذه الخرائط ضروره تقسيم العملية الواحده الى عده خطوات ، قد يقوم بتأديتها عدد مختلف من العاملين ، وبذلك يمكن أكتشاف ما إذا كانت بعض هذه الخطوات غير ضرورية أو ما اذا كان بالإمكان اختصارها ، وكذلك مدى التتابع المنطقى لها .

أما ليليان جلبرث فقد عملت جنبا الى جنب مع زوجها منذ زواجها بادئه كمساعدة له في الكتابة الى أن أصبحت شريكة له في عمله ومكتبه الخاص . ولقد انجبت عائلة جلبرث اثنا عشر طفلا ، إلا أن ذلك لم يشكل عائقاً أمام ليليان عن الأستمرار فى عملها مع زوجها نتيجة لتطبيق الأسلوب العلمى فى ادارة المنزل .

٤ ـ برنزاند تومسون

ساهم برانزاند تومسون مساهمة فعالة فى دفع حركة الادارة العلمية إلى الأمام . ولقد كان تومسون أول من حاضر فى علم الادارة فى كلية الادارة بجامعة هارفارد عام ١٩١٠ . ولم يقم تومسون بالكتابه فى هذا المجال فحسب، بل قام أيضا يتولى مهمه تطبيق نظام تيلو فى العديد من المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى التحسينات التى أدخلها على أساليب كل من تيلور وجلبرث .

وعلى عكس منظم زملائه ، فقد استطاع تومسون أن يحصل على تعاون النقابات العمالية أثناء تطبيقه لأنظمة تيلور وجلبرث . ولقد كان سبيله إلى ذلك ليس فرض التغيير بل دعوة النقابات العمالية من خلال ممثليها إلى الاشتراك معه فى أحداث عملية التغيير ذاتها ، حتي أنه استطاع إدخال هذا التغيير وبنجاح تام فى شركة جنرال الكتريك التي كانت تتميز بوجود نقابه عمالية قوية .

٥ ـ هارنجتون أيمرسون

لقد كان للاستجواب الذى تم فى عام ١٩١١ بواسطة إحدى الهيئات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية أثره البالغ فى سرعة انتشار حركة

الادارة العلمية . وقد حدث أن تطلب هذا الاستجواب الاستماع إلى شهادات بعض الخبراء المتخصصين . ولقد كان أحد هؤلاء الخبراء هارنجتون إيمرسون الذى انحصرت شهادته بأنه بإمكان الشركة موضع الاستجواب ، وهى شركة خطوط السكك الحديدية ، أن توفر مليونا من الدولارات يوميا، اذا ما أدخلت وطبقت أساليب الإدارة العلمية . ولقد بهرت هذه الشهادة كل من رجال الأعمال والأفراد عامة الأمر الذى أدى الي سرعة انتشار حركة الادارة العلمية وكذلك إلى بدء عهد لنوعية جديدة من الوظائف عرفت باسم « خبراء الكفاية » .

ولقد طرق إيمرسون باب حركة الادارة العلمية من زاوية تختلف عن تلك الزاوية التي طرقها تيلور . لم يهتم ايمرسون كثيراً بقياس العمل وتحديد مقدار الحوافز المادية ، كما أنه لم يهتم بالانتاج أو الادارة داخل المصنع ، ولكنه اهتم بادارة المنظمة كوحدة متكاملة . وعلى وجه التحديد قام ايمرسون بوضع مجموعة من مبادىء الكفاية نشرت فى عام ١٩١٢ (١) وأهمها :

١ — المثل

ويقصد بها الاهداف حيث يجب أن يكون للمنظمة أهدافاً واضحة تسعى الى تحقيقها وتتلخص في انتاج أحسن المنتجات وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة .

٢ — حسن الإدراك

---

(١) The Engineering Magazine, Twelve Principles of Efficiency, New York, 1912.

ويقصد به ضرورة أن تكون المنظمه على درجة عالية من الحساسية بحيث لايصبح نموها هدفا فى حد ذاته وانما وسيله لتحقيق أهدافها . وعليه فانه يجب على الادارة أن تقوم بالتقييم الموضوعي لأية تجديدات فى تجهيزاتها الآلية وكذلك لأية تغيرات نظرا على أداء العمل ذاته حتى يمكن التأكد من انعكاس ذلك بشكل ايجابى على المظمة ، وبالتالى ، يصبح عندها وسيلةوليس هدفا .

٣ — سجلات دقيقة وصادقة ودائمة

يقصد بذلك ضرورة توافر سجلات لدى المنظمة تعكس جميع أنواع التكلفة المرتبطة باستخدامات الآلات والقوى البشرية ، حتى يمكن تجنب جميع مصادر الضياع والفاقد والأعطال غير الضرورية .

٤ — الارسال

يعتبر هذا اللفظ مرادفا لما يعرف اليوم باسم « جدولة ومراقبة الانتاج » يعكس هذا المبدأ ضرورة قيام المنظمة بجدولة عمليات الاصلاح والصيانة الخاصة بقاطرات السكك الحديدية ، وهى الشركه موضع الأستجواب ، بحيث يمكن تحديد مواعيد خروج القاطرات للعمل مرة ثانية ، وكذلك الوقت الذى يجب أن يتم عليها أعمال الاصلاح أو الصيانة والوقت المخصص للانتهاء منها وعليه ، فان الكفاءه فى اعادة القاطرات مره ثانية الى العمل لم تكن تقل أهمية عن أهمية كفاءه التشغيل ذاتها نظرا لارتباطها بعضهما البعض .

٥ — التنميط

أدخل ايمرسون العديد من مجالات التنميط تحت هذا المبدأ مثل تنميط

ظروف العمل ، تنميط التعليمات ، تنميط العمليات التشغيلية ... الخ . ولقد شعر ايمرسون بأهمية وضرورة وجود أنماط رشيدة للعمل مبنية ليس فقط على مفهوم دراسة الوقف والحركة بل وعلى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتوحيد ظروف العمل والعمليات التشغيلية أيضا ، حتى يصبح قياس العمل أمراً له معنى .

٥ — هنرى فايول

فى حين أهتم تيلور وجلبرت بالأساليب التى يمكن للادارة استخدامها لرفع كفاءة الأداء على مستوى عمالة الانتاج ، اهتم ايمرسون بالمنظمة ككل. بالرغم من هذه النظرة الشاملة ، إلا أن أسلوب ايمرسون انحصر فى دراسة بعض أساليب العمل المحددة مثل الارسال والتنميط وحسابات التكاليف . وعليه ، فان أحدهم لم يقم بالتركيز على الادارة كوظيفة منفصله عن مكوناتها التخصصية .

يعتبر هنرى فايول ، وهو مهندس فرنسى ولد عام ١٨٤١ بفرنسا ، أحد هؤلاء الأعلام الذين ركزوا على مفهوم الاداره من وجهة نظر شامله . عمل فايول ككبير مهندسين فى احدى شركات الحديد والفحم منذ عام ١٨٨٨ وحتى عام ١٩١٨ . وقد استطاع فايول فى خلال تلك الفتره أن يبعد الشركه من حافة الافلاس ، لتحقق نجاحا كبيرا . وكمهندس تعدين ، فقد اعتاد العمل وفقا للأسس والمبادىء التى تركز على الحقائق العلمية دون غيرها . وبالتالى ، بدأ يفكر فيما اذا كان بالامكان ايجادمجموعة من المبادىءيمكنها أن تحكم وتوجه العمل الادارى ،داخل المنظمة ، أيا كانت طبيعتها . ولقد توصل فايول الى أن علم الاداره يمثل مفهوما واحدا ، وبالتالى ، يمكن

وتطبيقية على جميع أنواع المنظمات ، ولهذا سمى فايول العالمي Fayol The Universalist.

وقد أشار فايول الى هذه المبادىء على أنها ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف ومختلف المنظمات ، وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة ، كلما زادت حاجته الى الالمام بالادارة ومبادئها وكلما قل اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة .

وفي عام ١٩١٦ قام فايول بنشر مقال تضمن النتائج التي توصل اليها تحت عنوان الادارة الصناعية . ولقد كان لهذا المقال التي تمت طباعته فيما بعد في شكل كتاب الاثر العميق في العديد من المنظمات والمديرين حتى يومنا هذا .

قام فايول بتعريف الادارة على أنها تلك الوظيفة التي تمارس الأنشطة التالية :

- التخطيط.
- التنظيم.
- اصدار الأوامر .
- التنسيق .
- المراقبة .

كذلك قام فايول بوضع عدد من المبادىء الادارية يمكن اجمال أهمها فيما يلى :

١ — السلطة .

يعنى هذا المبـدأ أن من يريد السلطة لابد وأن يكون راغبا فى تحمـل المسئولية المرتبطة بها ، وهذا هو مايعرف فى يومنا هذا بمبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية .

٢ — وحدة الأمر .

يعنى هذا المبدأ ضرورة أن يتلقي المرؤس الأوامر الصادرة اليه من رئيس واحد فقط لاأكثر . ويعتبر هذا المبدأ مناقضـا لمبدأ الإشراف التخصصى الذى نادى به تيلور والذي سبق الاشارة اليه . الذى يعني تعدد الرئاسـات لنفس المرؤس الواحد .

٣ — وحدة التوجيه .

ويعنى هذا المبدأ ضرورة وجود رئيس واحد فقط وخطة عمل واحدة لمجموعة الأنشطة الواحـدة . فاذا كانت هناك مجموعة من الأنشطة يقـوم بتنفيذها عدد من الأفراد لأنشطة الحسابات مثلا ، فان مبدأ وحدة التوجيه يعنى ضروره أن تكون هناك خطة عمـل واحدة للمجموعة كلها تحمـل فى طياتها هدفا واحد ، وهذا الأمر لايمكن تحقيقه إلا إذا توافر عنصر التنسيق المناسب بين جميع هذه الأنشطة وهذا لايتأتى إلا من خلال وجـود رئيس واحد لمجموعة الأنشطة .

٤ — وحدة الاتصالات .

يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقرى الذى يربط فقرات التنظيم ببعضهـا البعض ، ذلك أنة يحدد سلسلة الاتصالات داخل المنظمة ، والتى تحدد بدورها

التبعية التنظيمية لجميع الأفراد داخلها . ويعبر البعض عن وحدة الاتصالات بأنها نظام الاتصالات الرسمية داخل المنظمة، أى أنها تحدد من لهم حق اصدار الأوامر ولمن ولماذا ، وبذلك تتحدد المستويات التنظيمية المختلفة وكذلك علاقاتها داخل المنظمة .

٥ ـ تقسيم العمل أو التخصص :

يعنى هذا المبدأ ضرورة أن يكون هناك نوعا من التخصص فى أداء العمل. إن التخصص فى أداء العمل يؤدى الى رفع انتاجية الفرد نظراً لما يتطلبه من قدرات محدودة وخبرات محدودة .

٦ ـ نطاق الاشراف :

يعنى هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يمكن لرئيس واحد الاشراف عليهم بشكل فعال ومباشر . وعليه فانه لا بد حمل فى نطاق الاشراف الخاص برئيس مجلس ادارة منظمة ما جميع العاملين بهـا ، نظراً لأن اشرافه عليهم لا تعتبر إشرافا مباشرا ، كما أنه قد لا يكون فعالا نظراً لكبر عدد المرؤوسين أيضـا .

الأبعاد الأساسية للنظرية الكلاسيكية :

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي قامت عليها النظرية الكلاسيكيه للتنظيم والتي يمكن اجمالها فيما يلى :

١ ـ تقوم نظرية التنظيم على مجموعة من المبادىء تعرف باسم «مبادىء التنظيم» وأهمها تلك المبادىء الست التى وردت فى أعمال فايول .

٢ ـ ركزت نظريه التنظيم فى رؤيتها للمنظمة بصفة أساسية على الشكل الرسمى لها. وهذا يعنى أنها اهتمت اهتماما بالغا بالهيكل التنظيمى وهيكل الوظائف والعلاقات المتبادلة بينها دون الاهتمام بشاغليها .

٣ ـ قامت نظرية التنظيم على افتراض أن المنظمة وحدة اقتصاديه تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن .

٤ ـ قامت نظرية التنظيم أيضا على افتراض «الرشد» فيما يتعلق «بالسلوك البشرى . وقد انعكس هذا الافتراض على نظرتها للفرد باعتباره « رجل اقتصادى » يسعى الى تحقيق أقصى عائد مادى ممكن له من وراء عمله لا غير .

٥ ـ استهدفت نظرية التنظيم زيادة الإنتاجية مستخدمه فى ذلك الأسلوب العلمى السليم ، وذلك بقياس معدلات الانتاج النمطية والفعلية بعد دراستها وكذلك استنباط نظم الأجور التشجيعية .

الانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكيه :

هناك الكثير من الانتقادات التى وجهت للنظرية الكلاسيكية للتنظيم سواء من حيث الابعاد التى قامت عليها أو من حيث التطبيق العلمى لها. هذا ويمكن إجمال هذه الانتقادات فيما يلى :

١ ـ لم تحدث حركة الأدارة العلمية للثورة الفكرية التى استهدفتها ،حتى أن تيلور قال بعد ثلاثين عاما من بدايتها بما يفيد أنه لم تكن هناك منظمة واحدة تقوم بالتطبيق السليم للأدارة العلميه بالرغم من انتشار استخدام أساليب دراسة الوقت والحركه . ويرجع هذا الفشل الى عدة أسباب أهمها :

— ارتداء بعض أصحاب الأعمال الى عاداتهم القديمة وذلك بتخفيض معدلات الاجور عن الوحدات المنتجة .

— الخوف الذى ساد صفوف العمال ونقاباتهم من أن الادارة العلمية ، من خلال قدرتها على رفع الانتاجية ، سوف تؤدى الى بشر البطالة .

— أن تطبيق الادارة العلمية يعنى بالنسبة للعمال ونقاباتهم نوعا من الاستغلال لهم ، حيث زادت الاجور بنسبة ٧٠٪ تقريباً فى نفس الوقت الذى ارتفعت فيه الانتاجيه الى ثلاثة أضعافها تقريبا .

— أن مفهوم الاشراف التخصصي ، والذى يعنى أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر من رئيس ، أدى الى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح فى علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، حتي أن بعض المرؤوسين من العمال كانوا يقللون من انتاجهم عمداً بحجة أن هناك تضاربا فى الاوامر الصادرة اليهم من رؤسائهم .

— أن الطريقة التي أدخل بها تيلور الادارة العلمية مجال التطبيق العملى أدت الى اكتسابه عداء العمال ونقاباتهم ، وبذلك ارتفعت حدة المقاومة لها.

٢ — بالرغم من أهمية مبدأ التخصص فى تقسيم العمل ، إلا أن النظرية لم توضح المدى الذى يمكن بلوغه حين التخصص . أضف إلى ذلك أن التخصص يعنى بمعناه الحرفى الاستفادة الضئيلة من قدرات وخبرات الأفـــراد ، وذلك بالإضافة إلى الملل الناشيء عن أداء أعمال بسيطة ومتكررة . وإذا نظرنا إلى الطبيعة البشرية فاننا نجد أن الفرد عادة ما يمتلك العديد من الخبرات والقدرات ، كما أن أحد دوافعه هو العمل على تحقيق ذاته من خلال استخدامها . وعليه ، فان مبدأ التخصص الدقيق يخلق نوعاً من التضارب بين متطلبات التنظيم الرسمى

من ناحية و بين الطبيعة البشرية من ناحية أخرى .

٣ — يعتبر مبـــدأ نطاق الإشراف مفهوماً نظرياً لا يمكن الأخذ به على علاته وتطبيقه في جميع المواقف . ان التحديد السليم لنطاق الإشراف الخاص برئيس ما يتوقف على عدد من الأشياء مثل قدرة الرئيس ذاته على الإشراف على الآخرين ، نوعية وقدرات المرؤوسين أنفسهم ، وكذلك طبيعة العمل ونوع التكنولوجيا المستخدمة . فاذا كانت قدرات الرئيس الإشرافية محدودة ، وإذا كانت قدرات المرؤوسين على أداء العمل محدودة أيضاً ، وإذا كانت طبيعة العمل تتطلب الإشراف المباشر من الرئيس على مرؤوسيه ، فان ذلك كله يؤدى إلى تضييق نطاق الاشراف ، والعكس صحيح . ويرجع هذا النقد إلى قيام النظرية الكلاسيكية بتحديد نطاق الاشراف بحيث يتراوح ما بين خمسة إلى ثمانية مرءوسين نقط .

٤ — تتسم المبادىء المتعلقة بوحدة الأمر ووحدة التوجيه ووحدة الاتصالات بالجمود . ويأتى هذا الجمود من ان هذه المبادىء تؤكد وتؤيد فكرة استقلالية الادارات المختلفة داخل المنطقة الواحدة ، وفى ذلك تعارض مع مفهوم الأنظمة الذى يركز على المنظمة ككل متكامل . وعليه ، فان الاهتمام بأجزاء المنظمة ، اى إداراتها ، قد يكون هاماً ، إلا ان دراسة طبيعة التفاعل وطبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء هو الشيء الأكثر اهمية ، وهذا هو الفارق بين النظرة الجزئية والنظرة الشاملة .

٥ — اهملت النظرية الكلاسيكية وجوه التنظيمات غير الرسمية بها ، بل ولم تعترف بوجودها على الاطلاق ، بل وحاربتها ايضاً من خلال تكوين انظمة وعلاقات عمل لا تسمح بوجود اية انحرافات قد تنبع من الطبيعة البشرية

وهذا هو منطق البيروقراطية التي قام بوضعها ماكس ويبر . وحيث ان التنظيمات غير الرسمية جزء من الطبيعة البشرية ، لذلك فان في تجاهلها تجاهل للبشر انفسهم .

٦ — ان النظر إلى المنظمة كوحدة اقتصادية هدفها تحقيق اقصى ربح ممكن هو افتراض نظرى حتى فى ظل الأنظمة الراسمالية ، ففى الدول الراسمالية وخاصة بعد انقضاء فترة الصراعات بين الادارة والعمال التي صاحبت الثورة الصناعية ، نجد ان العديد من المنظمات بدات فى رفع شعار المسئولية الاجتماعية والتى تتمثل فى الحفاظ على الماء والهواء من التلوث والقضاء على الضوضاء والاقلال من البطالة . ومن الناحية الأخرى ، فاذا كان هذا الافتراض صحيحاً فلا شك ان تحقيق المنظمة لأقصى ربح ممكن لن يتأتى إلا من خلال خفض مستويات الجودة للسلع المنتجة وكذلك الأجور والمرتبات ، وهذا غير صحيح فى دولة راسمالية كالولايات المتحدة .

٧ — كذلك فان الافتراض الخاص بأن الفرد « رجل اقتصادي » يسعى الى تحقيق اقصى المكاسب المادية افتراض تدحضه جميع نظريات الدافعة ، من المعروف أن العائد المادى هو أحد الدوافع التى تكمن وراء السلوك البشرى ، الا أنه ليس الدافع الوحيد ، ولقد كانت الاعتراضات والعراقيل التى وضعتها النقابات العمالية أمام الإدارة العلمية ، والتي تحمل فى طياتها زيادة فى الأجور ، خير دليل على عدم الصحة المطلقة لافتراض الرشد فى السلوك البشرى .

٨ — ان استخدام الأسلوب العلمى فى قياس الإنتاجية النمطية والعقلية أمر لاغبار عليه على الاطلاق ، الا أن الطريقة التى تم بها استخدام هذا الأسلوب

كانت طريقة آلية خالية من الإلمام بالسلوك البشرى ومحدداته بأن أدوات العلم واحدة ، الا أن النجاح فى تطبيقها لا يتوقف عليها بقدر ما يتوقف على الطريقة التي تتبع لإحداث التغيير ذاته . ولقد كان منهج النظرية الكلاسيكية هو فرض التغيير على الآخرين ، وهذا أمر يتنافى مع طبيعة البشر فى كثير من الأحيان .

وبالرغم من ذلك ، فان هذه الانتقادات لا تفقد النظرية الكلاسيكية أهميتها وقيمتها ، كما سيأتى ذكره فيما بعد حين الحديث عن التقييم الشامل لنظريات التنظيم فى الفصل الرابع .

الفصل الثاني

نظرية العلاقات الانسانية

(الكلاسيكية) الحديثة للتنظيم

في منتصف العشرينات من هذا القرن اشترك التون مايو الأستاذ المساعد بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية مع مجموعة من زملائه فى بحث طويل المدى لدراسة العلاقة بين الاجهاد والانتاجية وذلك فى مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك بمدينة شيكاجو بالولايات المتحدة الأمريكية .

وقد تشبعت الدراسه على مدى السنين حتي شملت دراسة جميع الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة ، الأجور ، فترات الراحة ، عدد ساعات العمل اليومية ، وعدد أيام العمل الأسبوعية من ناحية وقياس آثارها على انتاجية العاملين من ناحية أخرى.

إلا أن أشهر هذه التجارب كانت تلك التى تمت على بعض عمال التجميع بأحد الأقسام بالمصنع ، حيث لم تكن عملية التجميع تيم آليا بل يدويا . وفى ذلك الوقت أيضا كانت الشركة تتبع نظاما جماعيا للأجور التشجيعية . وبالرغم من وجود هذا النظام ، فقد كانت الظاهرة التى استرعت انتباه الادارة وكذلك الباحثين هى ظاهرة تقييد العمال لإنتاجهم ، حيث كان الإنتاج يتوقف عند مستوى معين ولا يتعداه .

ولقد قام الباحثون باختيار خمسة عن العاملات واخضاعهن للتجربة وذلك بعد أخذ موافقتهم على ذلك ، إلا أن الباحثون قاموا بالاحتفاظ بتسجيل لانتاجيه كل ، دون علمهن ، قبل إجراء التجربة حتى يكون هناك أساس يصلح لمقارنة أيه تغييرات فى الانتاجية بعد الدخول فى التجربة ذاتها .

ولقد تم نقل العاملات إلى غرفة اختبار متصلة ، وظللن يعملن بها لفترة خمسة أسابيع حتى لايشعرن بحدوث أى تغيير . وقد كان أول تغيير استحدثه الباحثان هو ادخال نظام للأجور التشجيعية قائم على انتاجية الجماعة الصغيرة (وليس جميع العاملين بالمصنع) ، بحيث تصبح الزيادة فى الأجر مرتبطة بانتاجية عدد محدود من الزميلات وليس بعدد كبير منهن . وعند هذه النقطة، اعتقد الباحثون أن أي تغير فى الانتاجية لابد وأن يرجع إلى التغيير فى جداول العمل المزمع عملها والتي درج الباحثون على مناقشتها مع العاملات أولا قبل تطبيقها . وقد انحصرت هذه التغييرات فيمايلى :

١ — إعطاء العاملات فترتين للراحة مدة كل منها خمسة دقائق ، الأول فى الساعة العاشرة صباحا والثانية فى الساعة الثانية بعد الظهر وذلك لفترة خمسة أسابيع .

٢ — زيادة مدة فترات الراحة الى عشر دقائق وذلك لفترة أربعة اسابيع .

٣ — زيادة عدد فترات الراحة الى ستة فترات مع تقصير مدة كل منها الى خمس دقائق وذلك لفترة أربعة أسابيع .

٤ — اختصار فترات الراحة الى فترتين طول كل منها عشر دقائق ، مع

تقديم بعض المشروبات والطعام الخفيف أثنائها ، وقد تم تعـديل طول الفترة الأولي للراحة بزيادتها فى خمس عشر دقيقة فيما بعد ، وذلك لفتره استمرت عدة شهور .

٥ — ادخال بعض التغييرات الاخرى مثل تقصير عدد سـاعات العمل اليومية بما يعادل ساعة كاملة وكـذلك إعطـاء أيام السبت أجازه ، وذلك لفترة اثنا عشر أسبوعا .

وفى أثناء كل هذه التغييرات فقد لاحظ الباحثون أن الانتاجية زادت بشكل مضطرد . وبالرغم من انخفاض الانتاجية الكليـة نتيجة لالغاء أيام السبت ، إلا أن انتاجية يوم العمل الواحد لم تتأثر بل زادت . وقد كان من الممكن عند هذه النقطة إنهـاء التجربة بالقول أن هناك عـلاقة طردية بين فترات الراحة وكـذلك عدد ساعات العمل من ناحية وبين الانتاجية مل ناحية أخرى إلا أنه فى سبتمبر عام ١٩٢٨ ولفترة اثنا عشر أسبوعا قام الباحثون بالغاء فترات الراحة وكذلك المرطبات والمأكولات الخفيفة مع إرجاع عدد ساعات العمـل اليوميه الى ما كانت عليـــه قبل إجراء التجربة ، ومـع ذلك ارتفعت الانتاجيه الى أعلى مما كانت عليـه وظلت ثابته عند هذا المستوى الجديـــد .

وبالإجمال ، فقد أثبتت هذه التجربة التى استمرت عدةسنوات أنه لم تكن هناك أيه علاقة بين فترات الراحة والانتاجيـة . أضف الى ذلك أن معـدل تمارض العاملات فى غرفة الاختبار بلـغ ثلث نفس المعـدل خارجها (أى فى المصنع) . كـذلك لاحظ الباحثون أيضا وجود دافع قوى لدى العـاملات

على المجيء الى العمل ، حتى أنهم لم يعدن بحاجة إلى من يشرف عليهم ويراقبهم .

وبمناقشة العاملات اتضح عدم وجود تفسير واضح لديهن عن السبب فى إزدياد معدل السرعة فى انجاز العمل ، بل والأكثر من هذا أنهم لم يلاحظن أنهم أصبحن أكثر سرعة فى الاداء عن ذي قبل . وعلى النقيض مما هو متوقع ، فقد أشرن الى وقوعهن تحت ضغوط عمل أقل وإرجاع ذلك الى عدم وجود المشرف بتسلطه المعروف .

وفى نفس الوقت فانه يجب علينا أن نتذكر أن غرفة الاختبار كانت تقع تحت الاشراف المباشر للباحثين وليس مشرفى العمل . كذلك يجب تذكر أن أسلوب الباحثين انحصر في شرح التغيير للعاملات ثم الحصول على تعاونهم مع أخذ آرائهن فى الاعتبار بل والسماح لهن باتخاذ بعض القرارات أيضا .

استخلص الباحثون مما سبق أن هناك بعض العوامل التى ترجع إلى المشرفين والتى تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية . وقد أدى ذلك بهم إلى قيامهم بعمل برنامج كامل وشامل للمقابلات الشخصية مع جميع العاملين بالمصنع . وقد كانت هذه المقابلات فى بدايتها من النوع الموجه وذلك للحصول على اجابات محددة على أسئله محددة . الا أنه أتضح للباحثين أن العمال كانوا أكثر ميلا الى الحديث عن أشياء أخرى مختلفة ، الأمر الذى حدا بهم الى جعل هذه المقابلات مفتوحة ، أى غير موجهة . وقد اسفرت هذه المقابلات عن وجود

بعض الشكاوى تجاه بعض الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية ، الا أن بعضها كان موجها الى المشرفين وأساليبهم فى الإشراف .

وقد انحصرت النتائج النهائية فى أن العمل « نشاط اجتماعى » وحيث أن الصناعة الحديثة قد أدت الى اضعاف الروابط الاجتماعية بين الأفراد ، فان تكتلهم فى شكل جماعات أصبح شيئا أساسيا . أضف الى ذلك أن التغيرات التكنولوجية عادة ماتؤدى الى تغيير طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أفراد جماعات العمل المختلفة داخل المنظمة ، الأمر الذى يؤدى الى اضعاف الشعور بالإنتماء لدى أفرادها ، الأمر الذى يعكس نفسه فى شكل الاعداد المتزايدة من الشكاوى الموجهة الى ظروف العمل والإشراف .

وقد اتضح للباحثين أيضا وجود تنظيمات غير رسمية داخل الشركة على درجة عالية من القوة والتماسك ، وأن العاملين يشعرون بولاء شديد تجاه هذه الجماعات الى الدرجة التى أصبحت فيه قادرة على املاء مايجب عمله عنهم . وقد كان مفهوم هذه الجماعات عن الإدارة فى ذلك الوقت أنها تسعى الى الاستغناء عن غير الأكفاء من العاملين ، وهذا هو السبب فى اقرارها لمبدأ تقييد الانتاج حتى لا تستطيع الادارة اكتشاف غير الأكفاء من العمال ، ضاربين بنظم الأجور التشجيعية عرض الحائط .

الأبعاد الأساسية لنظرية العلاقات الانسانية

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التى قامت عليها نظرية العلاقات الانسانية أو النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ ركزت نظرية التنظيم على فكرة أن المنظمة بناد اجتماعي وليس اقتصادى ، وعليه فان إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بهايصبح هدفا رئيسيا .

٢ ـ ركزت النظرية فى رؤيتها منتظمة على الشكل غير الرسمي لها ، أى أنها أعطت أولوية أولي لجماعات العمل غير الرسمية التي تتكون بداخلها ، كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية ذاتها .

٣ ـ افترضت النظرية عدم وجود تناقض بين أهداف التنظيم الرسمى وأهداف التنظيم غير الرسمى ، بمعنى أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمى يؤدى تلقائيا الى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي .

٤ ـ ركزت النظرية على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العريضة من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب كضمان لاحداث التكامل بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى ، وبذلك يصبح هذا الاشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الانتاجية .

٥ ـ ركزت النظرية على مفهوم «الرجل الاجتماعى» ، بمعنى أن الفرد العامل لايمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادى يسعى لتحقيق أقصى مايمكن فى عالمه المادى بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى اشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته الماديه .

الانتقادات الموجهة الى نظريه العلاقات الانسانية :

هناك عدة انتقادات يمكن توجيهها الى نظرية العلاقات الانسـانية يمكن اجمالها فيما يلي :

١ ـ يعاب على هذه النظرية أنها لم تنهج الأسـلوب البحثى للعلمي ، بمعنى أنها قامت فى بدايتها على دراسة العلاقة بين بيئة العمل المادية من ناحية والانتاجية من ناحية أخرى با فتراض وجود علاقة طردية بينهما . ولما لم تتحقق هذه النتائج إتجهت الدراسة وجهة أخرى خالية من أيه فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتهـا . بمعنى آخر ، فان النظرية يجب أن تقوم على مجموعة من الفروض الموضوعة مسبقا والتي يجب اختبار صحتها ، وهذا شيء لم يتوافر لدي الباحثين بمصنع هوثون .

٢ ـ يؤخذ على النظرية أيضاً أن بعض التجارب التى تضمنتها شملت عددا محدودا من العاملين، ولأمر الذى لايمكن من خلاله من وجهة النظر الاحصائية، التثبيت من دقة نتائجها . وعليه ، فان تعميم نتائج التجارب أمر مشكوك فيه من الناحيه الاحصائيه .

٣ ـ افترضت النظرية أن إشباع الحـــاجات الاجتماعية للأفراد يؤدى بالتبعية إلى تحقيق الأهـداف الرسمية للمنظمـه . ولاشك أن هذه عـلاقة سطحيه لايمكن أخذها على علاتها ، وذلك أن الانتاجيه تتحدد وفقا لعدد كبير من العوامل وكذلك وفقا لطبيعه التفاعل بينها (١).

---

(١) حنفى سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعـات المصرية ، ١٩٧٤ ص ٢٣ — ٤١ .

٤ ـ وركزت النظرية على الدوافع الاجتماعيه باعتبارها الدافع الوحيد الذي يحرك سلوك العاملين متجاهله في ذلك باقي الدوافع ، وهذا أمر غير صحيح ، وذلك لوجود العديد من الدوافع الأخرى التي لايمكن تجاهلها .

٥ ـ اعتبرت النظرية أن ولاء الفرد للجماعة شيء أساسي يصبوا إليه كل عامل . بمعنى آخر ، فقد ركزت النظرية على أهمية الجماعه وذلك على حساب أهميه الفرد . وقد أثبتت العديد من الدراسات فيما بعد عدم الصحه المطلقه لهذه النظرة ، ذلك أن الجماعة قد لاتحمل أي معنى للفرد إذا لم يرغب في الانضمام إليها . وبالتالى ، فان قوة الجماعة في تأثيرها على الفرد لاتتحقق إلا برغبة الفرد فى الانتماء إليها أولا .

٦ ـ ركزت النظرية على التنظيم غير الرسمي باعتبارة الركيزة الأساسية في البناء التنظيمى للمنظمة متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي ذاته . وبالرغم من أهمية التنظيم غير الرسمى ، إلا أن ذلك لايلغى بأى حال من الأحوال وجود التنظيم الرسمي . أضف إلي ذلك أنه لايمكن بناء هيكل تنظيمى في غيبة الشكل الرسمي للتنظيم .

٧ ـ ركزت النظرية على تدريب المشرفين باعتباره المفتاح القادر على حل جميع مشاكل المنظمة . وقد أثبتت الممارسة العملية أن للتدريب دورا محددا لايمكن تخطيه ، كما أن التدريب فى بعض الأحيان قد يكون سببا في

الاحباط الـذى يصيب بعض المشرفين أنفسهم ، وهـذا يناقض ما تفترضه النظريـة .

وبالرغم من هذه الانتقادات فانه يعزى إلى تجـارب هوثورن الفضل الأول فى فتح الباب على مصراعية لدراسة السـلوك البشرى داخل المنظمة ، حتى أن هذه التجارب يمكن النظر إليها على أنها بداية الانطلاقة الحديثة نحو دراسة فهم السلوك الادارى .

الفصل الثالث

النظريه الحديثة للتنظيم

انتهجت النظرية الحديثة للتنظيم مناهج عدة في نظرتها للمنظمة . هـذا ويمكن تقسيم هذه المناهج إلى (١) النظرية السلوكية ؛ (٢) نظرية اتخاذ القرارات ، (٣) النظرية البيولوجية أو الرياضية(١). وبالرغم من هذا التقسيم فان هناك تداخلا بين هذه المناهج جميعها . فعلى سبيل المثـال نجد أن هربرت سيمون ، وهو أحد رواد منهج اتخاذ القرارات ، يبنى نظريته إلى حد ما على أعمال شستر برنارد الذى كان من أوائل من انتهج المنهج السلوكى .

أولا ـ النظريات السلوكية للتنظيم

يمكن القول بشكل عام أن معظم أصحاب النظريات السلوكية للتنظيم كانوا أقل اهتماماً بالتحديد الدقيق للاتجاهات والأشكال التى يمكن أن يأخذها التنظيم فى نفس الوقت الذى اهتموا فيه كثيراً بإبراز تلك العوامل التي أغفلتها النظرية الكلاسيكية .

كان أصحاب النظريات السلوكية على علم تام بأن المنظمة تتكون من مجموعات من العناصر البشرية . وعليه ، فان هناك العديد من المتغيرات التي يجب التعامل معها . وبالتالى ، فان إحداث أى تغيير فى أحد أو بعض هذه العوامل لا بد

(١) Ernest Dale Manegement Thard and Practice, Mc Graus Hill Book Co., New York, 1969, p. 199

وأن يصاحبه ردود فعل كثيرة من باقي العوامل . فالأوامر والسياسات الخاصة بالعمل ، مهما كانت صريحة وواضحة ، فانها ولاشك تصبح غامضة وعرضة للتأويل والتفسير من جانب أولئك الذين يتولون نقلها إلى الآخرين أو من جانب أولئك الذين يتولون وضعها موضع التطبيق العملي . وعليه ، فقد كان أصحاب النظريات السلوكية على علم بوجود العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين، بجانب تلك الدوافع التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، الأمر الذي قد يولد أهدافاً فردية للعاملين تختلف تماما عن تلك التي تمليها عليهم منظماتهم .

١ — شستر برنارد[١] Chester Barnard

يعتبر برنارد من أوائل الكتاب الذين كتبوا عن التنظيم منتهجين في ذلك المنهج السلوكي . ينظر برنارد إلى المنظمة على أنها نظام تعاوني ، وهو تعريف لن يعترض عليه أي من الكتاب الكلاسيكيين . إلا أنه قام بإعطاء وزن كبير للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على درجة التعاون المطلوبة داخل المنظمة وذلك بعكس الكتاب الكلاسيكيين .

ففي حين تنادي النظرية الكلاسيكية بأن سلطة يجب أن تفوض من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة ، نجد أن برنارد ينادي بأن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى ، وفي ذلك يقول « ان الفرد عادة ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توافرت أربعة شروط متتابعة وهي : (١) إذا كان قادراً على فهم واستيعاب الرسالة ، (٢) إذا كان يعتقد أن

(١) Chester Bernard, the Fumctiois of the Executie, Harvard Oniverist Press, Cambridge, Mass., 1938

أن الرسالة تتناقض مع أهـداف المنظمة ، (٣) إذا كان يعتقد انها تتمشى مع أهـدافه الشخصية ، (٤) إذا كان قادراً من النـاحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها »[1] . ويمكن شرح ما عناه برنارد بحالة ذلك المشرف الذي حضر دورة تدريبية موضوعها العلاقات الإنسانية حيث تم إعطائه العديد من المعلومات الخاصة بأهمية المعاملة الحسنة للمرؤوسين وكـذلك طريقة التعامل معهم حين ارتكابهم لأية أخطاء ، بمعنى أنه إذا لم يقم المرؤوس بأداء عمله كما يجب فانه يجب على المشرف أن يشرح له الخطأ وأسـبابه وأن يحاول التأثير عليه حتى لا يقع فيـه مرة أخرى ، وذلك عكس ما كان يسير عليه المشرف فى تعـامله الفعلى معهم من قبل . وبالرغم من وضوح هذه المعلومات الجديدة للمشرف إلا أنه لايستطيـع فهمها على حقيقتها بل ويعيد تفسيرها بأن الإدارة أصبحت لينة او انها اصبحت خائفة من العمال ونقاباتهم . وعليه ، فان وضع هـذه التعليمات موضع التنفيذ العملى امر يتعارض مع اهداف المنظمة ، كما يراها هو كذلك فان هـذه التعليمات تتعارض ايضاً مع اهدافه هو (نظراً لأنه سـوف يحاسب وفقاً لمقدار ما استطاع إنتاجه او انجازه) . وعليه ، فانه بالرغم من صدور تعليمات محـــددة من الإدارة العليا خاصة بطريقة تعامل المشرف مع مرؤوسيه ، وان هذه التعليمات لن تطاع إلا إذا قامت الإدارة بتغيير اتجاهات المشرف نفسه او استبداله بآخر .

كذلك لاحظ برنارد ان النظرية الكلاسيكية ركزت كـثيراً على الدوافع المـادية . وفى رايه ، ان هذه الدوافع المـادية لا تصلح كمحرك لسلوك البشر إذا ما تجاوزوا مستوى الكفاف وذلك باستثناء مجموعات صغيرة منهم . وعليه ،

---

(١) IBID, p. 165

فقد كان يرى أن هناك العديد من الدوافع الأخرى التي يجب الاهتمام بها مثل الرغبة في التميز والقوة ، ظروف العمل المادية، الشعور بالفخر، الارتباط بالآخرين – الرغبة في المشاركة في الأحداث ، والرغبة في الانتماء إلى الجماعات للحصول على مساندتها . وقد أوضح برنارد في كتاباته أن هذه الدوافع جميعها لا تعمل دفعة واحدة لتحريك سلوك الأفراد ، كما أن أهميتها النسبية تتغير من وقت لآخر . أما بالنسبة للمنظمة فقد لا تستطيع إشباع جميع هذه الدوافع على الإطلاق . لذلك فانه يجب عليها أن تلجأ إلى منطق « التأثير » في محاولة تحريك سلوك العاملين بها إلى الأفضل . ولا تعني كلمة التأثير هنا استخدام أنظمة الحوافز الإيجابية فقط بل والسلبية أيضاً .

وأخيراً ، فقد لفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة إعداد القادة داخل المنظمة آخذاً في الاعتبار أن المنظمة الجيدة لا تخلقها إلا إدارة جيدة.

٥ — كاتز وكان Katz and Kahn

ركز كاتز وكان في رؤيتهم للمنظمة على طبيعة الأدوار التي تنطوي عليها . لا تتكون المنظمة من مجموعة الوظائف المختلفة بها والتي تحدد واجبات وسلطات ومسؤوليات كل منها ، بل من مجموعة الأدوار التي تتضمنها . هذا ويمكن تعريف الدور بأنه مجموعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة وخارجها . وعليه ، فهناك مجموعة الأدوار أو التوقعات التي يستقبلها (المرسلة من الآخرين له) . ونتيجة لأن كل فرد يحمل في جبعته تصوراته هو عن توقعاته تجاه نفسه والآخرين وكذلك تصوراته عن توقعات الآخرين بالنسبة له ، فان ذلك وليد احتمالات

عديدة لحدوث الكثير من التضارب بين كل من التوقعات المرسلة والتوقعات المستقبلة ، وهو ما يعرف باسم « تضارب الأدوار » . وبالتالى ، فان التنظيم لا يجب عليه أن يتجاهل مثل هذه الأدوار بما تحويه من تضارب ، بل يجب عليه أن يعمل دائماً على محاولة علاجه بشتى الطرق الإيجابية .

٣ — باك Bakke

ركز باك فى نظرته للمنظمة على عملية التفاعل fusion Process التى تنطوي عليها . فالفرد ، من ناحية ، يأمل فى أن يستغل المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية ،فى نفس الوقت الذى تحاول فيه المنظمة ،من ناحية أخرى، أستغلال الفرد لتحقيق أهدافها هى ، وعليه فان عملية التفاعل يقصد بها تلك العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تغير الفرد لصالحها والتي من خلالها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو . وبالتالى ، فان وجهه نظر باك ترمى إلى شرح طبيعة التفاعل التى تحدث داخل المنظمة ،لا إلى وضع مجموعة القواعد التى تنظمها .

٤ — ارجيرس Criss Arghuia

يعتبر ارجيرس من أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية للتنظيم . وفى ذلك يقول أن هناك تناقضا أساسيا بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية وبين متطلبات ومبادىء التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى . فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفه بالتخصص وتقسيم العمل وحدة الأمر ونطاق الإشراف تؤدى إلى جعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة ، لا تستغل إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر فى رؤيتها للأمور .

إن مثل هذا التناقض بين الشخصية الناضجة ومتطلبات التنظيم الكلاسيكى تتضح بجلاء أكثر كلما قام التنظيم على المبادىء السابق ذكرها بشكل غير مرن، كلما انخفض المستوي التنظيمى للفرد داخل المنظمة ، وكلما اتسمت الأعمال بالتكرار والسطحية كما هو الحال في خطوط الإنتاج والتجميع .

٥ — رنسيس ليكرت Rensis likart

ركز ليكرت فى نظرته للتنظيم على مفهومى القيادة والعمل الجماعى. وعليه فانه يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات أو فرق عمل وليس من ادارات أو أقسام بالمعنى التقليدى ، على أن يتم ربط هذه الفرق ببعضها البعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه مما أسماه «العضوية المزدوجة» والتى تتمثل فى أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإدارى الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا فى مجموعة العمل التى تعلوا مستواه التنظيمى مباشرة . ومن الناحية الأخرى ، فان أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعى ، أى وفقا لمنطق المشاركة فى الادارة .

ثانيا — نظرية اتخاذ القرارات :

تنظر هذه النظرية إلي عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسى لبناء التنظيم ذاته . لاشك أن هنالا العديد من القرارات التي تقوم المنظمة باتخاذها ، إلا أن مثل هذه القرارات يمكن ترتيبها فى شكل هرمى متدرج يوضح التتابع المنطقى لها فعلى سبيل المثال يمكن القول أن القرار الأول الذى يجب إتخاذة هو الذي يتعلق بالمزيج الإنتاجى الأمثل ، يليه ذلك القرار الــذى يرتبط

بتخطيط الاحتياجات البشرية وتكوينها ، يليه ذلك القرار الذى يرتبط بتمويل كافة احتياجات المنظمـــة وكذلك باقى القرارات الأخرى المتعلقة بالتشغيـل .

وقد استطاع هربرت سيمون أن يستخدم فكرة هرم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته . وقد اقترح امكانية تصميم الهيـكل التنظيمى حول تلك النقاط التي يتم عندها إتخاذ القرارات وكذلك الأشخـــاص الذين يتوافر لديهم المعلومات التى تتطلبا عملية إتخـاذها . وفقا لهذا المنطق ، فانه يصبـح من غير المنطقى التفرقة بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى كما جاء بالنظرية الكلاسيكية .

ثالثاً — النظرية البيولوجية أو الرياضية :

يرجع السبب في تسمية النظرية الرياضية للتنظيم بالنظرية البيولوجية أى أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة نظرتها إلى الكائن الحى ، بمعنى أنها تولد ثم تنمو ثم تتهاوى ثم تموت . وكأى كائن حى ، فان المنظمة تتـكون من مجموعة من الأجزاء التى تتفاعل مع بعضها البعض بطرق عدة ومعقدة ، وهذا هو منطق مفهوم الأنظمة .

وعليه ، فان هذه النظرية ترى أن المنظمة نظام يتـكون من مجموعة من الأجزاء ماهى المدخلات والأنشطة والمخرجات ، وأن هناك درجـة عالية من التفاعل الرأسي بين المدخلات بعضها البعض والأنشطة بعضها البعض والمخرجات بعضها البعض ، كما أن هنـاك درجة عالية من التفـــاعل الأفقى بين كل من المدخلات والأنشطة والمخرجات . أضـف إلى ذلك أن المنظمـة لا تعيش

في عزلة عن العالم الخارجي المحيط بها ، وإنما تؤثر على هذه البيئة الخارجية وتتأثر بها أيضا . وعليه ، تصبح البيئة الخارجية بمثابة المصدر الذى من خلاله تزيد المعلومات مرة ثانية إلى المنظمة ، وهى المعلومات التي تطلق عليها لفظ «إرجاع الأثر» Feedback والتي قد تكون إيجابية، أي مؤكدة أن المنظمة تسير كما ينبغي ، أو سلبية ، أي مشيرة إلى وجود خلل ما بالمنظمة يجب العمل على إصلاحه . وأخيراً ، فأن مايتميز به النظام أيضاً هو ضرورة وجود نوع من التوازن أثناء نموها. ولا يعنى هذا التوازن ضرورة أن تزداد المدخلات والأنشطة والمخرجات بمقادير متساوية ، وانما يعنى ضرورة أن تتم هذه الزيادة ، التي تعبر عن النمو بنسب محددة .

الأبعاد الأساسية للنظرية الحديثة

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي قامت عليها النظرية الحديثة للتنظيم يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ قامت النظرية على مفهوم تعدد الدوافع التي تحرك السلوك البشرى ، وبذلك فهى أقرب ما تكون إلى الطبيعة البشرية . بمعنى آخر ، فان النظرية تنظر إلى الفرد باعتباره رجلا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت .

٢ ـ قامت النظرية على فكرة التفاعل بين جميع العناصر البشرية على اختلاف مكوناتها السلوكية داخل المنظمة الواحدة . وبالرغم من هذا التعقيد ، إلا أن هذا التفاعل يشكل جزءاً أو مكونا هاما من مكونات التنظيم لا يمكن تجاهله،

٣ ـ استهدفت النظرية العمل على زيادة إنتاجية الفرد ، وقد كان سبيلها إلى ذلك هو دراسة وفهم السلوك البشرى .

٤ ـ ركزت النظرية على كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة الواحدة وكذلك على ضرورة احداث التكامل بينهما من خلال المفاهيم الادارية السلوكية المختلفة مثل القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

٥ ـ افترضت النظرية بشكل غير مباشر أن المنظمة ليست وحدة اقتصادية أو اجتماعية بل هي وحدة اقتصادية واجتماعية فى ذات الوقت .

الانتقادات الموجهة للنظرية الحديثة

هناك مجموعة من الانتقادات يمكن توجيهها الى النظرية الحديثة يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ بالرغم من تعدد النظريات أو وجهات النظر التي تدخل فى نطاق النظرية الحديثة ، إلا أن معظمها جاء خالياً من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمى للمنظمة وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية .

٢ ـ وجهت بعض هذه النظريات (ارجيرس على سبيل المثال) العديد من الانتقادات اللاذعة إلى مبادىء التنظيم الكلاسيكية ، إلا أنها فشلت فى نفس الوقت فى وضع مبادىء أخرى بديلة . وبالرغم من تسليمنا بأهمية هذه الانتقادات ، إلا أنها لا يجب أن تعنى الاستغناء التام عن المبادىء الكلاسيكية ذلك أن هذه المبادىء لا زالت أساسية ومطلوبة لتحديد النواحى التنظيمية المتعلقة بالمنظمة .

٣ ـ أدى تعدد النظريات الداخلة فى نطاق النظرية الحديثة بأنواع من الغموض في فهم ماهية هذه النظرية . وإذا دققنا بعين فاحصة فى هذه النظريات لوجدنا أن معظمها يقول نفس الشيء تقريباً وإن اختلفت السميات . فعلى

سبيل المثال تتشابه جميع هذه النظريات فيما يتعلق بفكرة تعدد الدوافع ، كما أنها تركز على أهمية الدور الذى تلعبه القيادة داخل المنظمة ، كما أنها تشير إلى أهمية التفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة (النظرية الرياضية ، مفهوم الأدوار لكاتز وكان ومفهوم التعاعل لباك) .

٤ ـ إن إضافة الافتراض القائل بأن الانسان رجل اجتماعى (بجانب كونه رجلا اقتصاديا) وأن المنظمة وحدة اجتماعية (بجانب الشق الاقتصادى لها) أدى إلى تمييع الأهداف سواء على مستوى الفرد العامل أو المنظمة كلها وهذا بدوره يثير مشكلة الصعوبة البالغة فى قياس درجة تحقيق هذه الأهداف قياساً كمياً مقنعاً وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية التي قدمت العائد المادى سواء على مستوى الفرد أم المنظمة كمعيار كمي مقنع يمكن الأخذ به .

٤ ـ افترضت النظرية ، نظراً لكونها خليطاً من افتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، أنها صالحة للتطبيق على جميع أنواع المنظمات ، وقد لا يكون ذلك صحيحاً كما سيأتى ذكره فى الفصل الرابع .

وبالرغم من الصعوبات التى تثيرها النظرية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف وطرق قياسها وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بسلوك البشر ، إلا أنها تعتبر أقرب النظريات إلى الطبيعة البشرية ذاتها .

الفصل الرابع

التقييم الشامل لنظريات التنظيم

سبق أن أستعرضا فى الفصول السابقة جميع نظريات التنظيم بشكل مختصر من حيث الدراسات التى إنطوت عليها ، أبعادها الأساسية ، وكذلك الانتقادات التى وجهت إلى كل منها . وسوف نحاول فى هذا الفصل عمل تقييم شامل لجميع هذه النظريات بهدف التعرف على أفضلها ، إن صح مثل هذا القول .

بمقارنة النظرية الكلاسيكية بالنظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم تتضح لنا عدة أشياء هامة يمكن تلخيصها فيمايلى :

١ - إن كل من النظريتين لم تختلفا من حيث الهدف ، إلا هو دراسة انتاجية العاملين والعمل المستمر على زيادتها .

٢ - فى حين ركزت النظرية الكلاسيكية بصفة أساسية على التنظيم الرسمى ركزت النظرية الكلاسيكية الحديثة على التنظيم غير الرسمى كالبنيان الأساسي للمنظمة .

٣ - فى حين افترضت النظرية الكلاسيكية أن التركيز على التنظيم الرسمى هو السبيل الوحيد لزيادة انتاجية الفرد ركزت النظرية الكلاسيكية الحديثة على التنظيم غير الرسمى لتحقيق ذات الهدف .

٤ - لم تهمل النظرية الكلاسيكية دوافع البشر وانما افترضت أن العامل

إنسان رشيد ، وبالتالى ، فان يحرك سلوكه أساسا هو المال ومحاولة الاستزادة منه . أما النظرية الكلاسيكية الحديثة فانها لم تهمل دوافع الشير أيضاً وإنما افترضت أن العامل انسان اجتماعي ، وعليه ، فان ما يحرك سلوكه أساساً هو الجماعة التي ينتمي إليها . بمعنى آخر ، فاننا نجد أنه في حين افترضت النظرية الكلاسيكية أن الدوافع المادية هى المحـرك الرئيسى لسلوك البشر ، افترضت النظرية الكلاسيكية الحديثة أن الدوافع الاجتماعية هى المحرلا الرئيسي لهـذا السلوك .

٥ – فى حين افترضت النظرية الكلاسيكية أن المنظمة تنظيم رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن ، افترضت النظرية الكلاسيكية الحـديثة أن المنظمة تنظيم اجتماعى يهدف الى تحقيق أقصي المكاسب للأفراد المنتمين اليه ، وبذلك يمكن أن تخضع أهداف التنظيم الرسمى عن هذا الطريق .

من هذه المقارنة السريعة يتبين لنا أن كل من النظريتين تعتبر نقيضة الأخرى تماما ، وذلك بسبب التناقض فى الافتراضات التى قامت عليها كل منها . وعليه فانه يصعب علينا قبول النظرية الكلاسيكية على أساس أنها النظرية الصحيحة ، أو العكس . نظراً لأن افتراضات كل نظرية ليست افتراضات خاطئـة فى حد ذاتها .

أما بمقارنة النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم ، فانه من الواضح أن هذه الأخيرة ، أخذت مكانا وسطا فيما يتعلق بالافتراضات التى قامت عليها ، حيث استطاعت أن تجمع بين كل من افتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة . إلا أن النظرية الحديثة بما تضمنته من مفاهيم سيكلوجية تثير عدة تساؤلات هامة يمكن إجمالها فيما يلى :

— هل من الممكن تطبيق فلسفة المشاركة في الإدارة فى كل موقف وفى كل منظمة ؟

— هل تؤدى هذه الفلسفة إلى زيادة الإنتاجية بالضرورة ؟

— هل يتميز العمل الجماعى دائما بتفوقه على الأداء الضروري ؟

— هل من الممكن دائماً تكوين فرق العمل الفعالة ؟

— هل يمكن لكل مدير أن تتوافر فيه الصفات القيادية المطلوبة ؟ وإذا لم تتوافر ، فهل يمكن تنميتها دائما ؟

— هل يمكن توقع نوعا من التمييز حين قيام الأفراد بمقارنة مايحصلون عليه من المنظمة مقابل ما يقدمونه لها ؟

— هل يمكن فى جميع الأحوال تصميم الأعمال بالمنظمة بحيث تتوافق مع شخصيات الأفراد بها ؟

لا شك إن اجابات هذه التساؤلات جميعا تتلخص فى نعم ولا ، ذلك أن الأمر يتوقف على نوع الموقف ونوع المنظمة ذاتها .

مما سبق يتضح لنا مرة ثانية أنه من الصعوبة بمكان قبول النظرية الحديثة للتنظيم أيضا باعتبارها النظرية الأحسن بالرغم من جمعها لإفتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، وذلك بسبب العمومية وعدم التحديد التى تنطوى عليها والتى أوضحتها التساؤلات السابقة .

وبشكل عام يمكننا القول أنه إذا أخذنا افتراضات أى نظرية كمعيار للمفاضلة ، فإننا نجد أن النظرية الحديثة هى أقربهم إلى المنطق ، إلا أنه إذا أخذنا القدرة على التحديد ودرجة الوضوح كمعيار للمفاضلة ، فإننا نجد أن النظرية الكلاسيكية هى أقربهم إلى هذا المعيار .

مما تقدم يتضح إذاً أن المعيار الذى يجب الاستناد اليه فى تفضيل نظرية

على أخرى يكمن أساسا فى درجة قابلية النظرية على أن توضع موضع التطبيق العملى . وفى هذا الصدد ، قام الكاتب الحالى(١) فى إحدى مقالاته بوضع تصور لدراسة المنظمة وتحديد النظرية التي تتلائم معها تحت عنوان « النظرية العملية للتنظيم Operative theory of Organ Bation . وتقوم هذه الفكرة على ثلاث خطوات رئيسية هى :

١ — يجب النظر إلى كل منظمة باعتبار أنها وحدة مستقلة ومتميزة عن غيرها من المنظمات . ويقصد بالتمييز والاستقلال أن الخصائص التى تتسم بها قد تختلف تماما عن تلك التي تتصف بها غيرها من المنظمات . وبشكل عام فان هذه الخصائص تتركز أساسا فى حقيقة عمل المنظمة وكذلك نوع العمالة المطلوبة لها .

٢ — وفقا للخصائص السابق ذكرها ووفقا لدرجة التشابه أو التنافر بينها ، فانه يمكن تصنيف المنظمات فى شكل مجموعات متجانسة تحمل كل مجموعة منها تلك المنظمات ذات الخصائص الواحدة .

٣ — وفقا لطبيعة مجموعات المنظمات ذاتها ، فانه يمكن باستخدام المنطق البسيطة ، تحديد نوع نظرية التنظيم التى يتلائم معها .

هذا وتوضح المصفوفة التالية طريقة تصنيف المنظمات وكذلك نظريات التنظيم التي تتلائم معها .

هناك عدة أشياء تتميز بها فكرة «النظرية العملية للتنظيم» يمكن إجمالها فيمايلى :

---

(١) Hanafi Soliman, Productivity Series, Industry Week, June, 1972

١ ـ لايمكن تفضل نظرية ما للتنظيم على نظرية أخرى من فراغ ، وإنما يجب الاستناد الي معيار محدد للمفاضلة ، الا وهو إمكانية التطبيق العملي .

٢ ـ نظراً للاختلافات القائمة بين مجموعات المنظمات ، فانه قد يصعب في الأحيان المناداة بوجود نظرية واحدة فقط للتنظيم باعتبارها النظرية الأفضل التي يجب أن تسود ، كما هو الحال في مجموعة المنظمات الصناعية .

٣ ـ إن تصنيف المنظمات ثم تجميع المشابه فيها في مجموعات منفصلة يزيد من قدراتنا على فهم هذه المنظمات ذاتها ، الأمر الذي يساعد في النهاية على اختيار ما يناسبها من نظرية أو نظريات .

٤ ـ تتميز هذه النظرة بالحركية ، بحيث أنه إذا ما تغيرت العناصر المميزة لمجموعة ما من المنظمات ، فانه يجب إعادة تصنيفها وإعادة اختيار ما يناسبها من نظريات التنظيم .

٥ ـ وأخيراً ، فان هذه النظرة تأخذ في الاعتبار جميع الافتراضات الخاصة بنظريات التنظيم الرسمي وكذلك تلك الخاصة بالعنصر البشرى والتكنولوجيا السائدة ، بحيث يصبح اختيار النظرية الأفضل متوقفا على القدرة علي فهم العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر جميعا .

مصنوفة المنظمات ونظريات التنظيم

عناصر المنظمة	مجموعات المنظمات	نظرية التنظيم المناسبة
العمل بشكل عام ، نجد أن العمل داخل هذه المجموعة من النوع المبرمج الذى يسهل معرفة بدايته ونهايته و كيفية أدائه كذلك فان العمل يتطلب اتصالات هابطة من القمة إلى القاعدة كما يتطلب ضرورة تركيز سلطة اتخاذ القرارات العاملين وفقاً لطبيعة العمل فانه يتوقع من العاملين ضرورة اتباع التعليمات بدقة ، دون أية انحرافات ناشئة عن الاختلافات فى التكوين النفسي لكل منهم	١ ـ مجموعة المنظمات العسكرية	النظرية الكلاسيكية للتنظيم
العمل يتراوح بين درجة عالية من البرمجة (مثل خطوط الانتاج والتجميع) الى درجة عالية من عدم البرمجة (العمل الادارى) متوقفا فى ذلك على حجم المنظمة ودرجة		

عناصر المنظمة	مجموعات المنظمات	نظرية التنظيم المناسبة
التكنولوجيا المستخدمة . وفى معظم الأحيـان ، فان المنظمة يسودها كلا نوعى العمل المشار إليهما .		
العـاملين إذا ماتصورنا «حرية اتخاذ القرارات» بشكل مقياس ممتد ، فانه من المتوقع أن نجد العاملين مبعثرين كل على نقطة من بداية المقياس حتى نهايته متوقفين فى ذلك على طبيعة عمل كل منهم وعلى المستوى التنظيمى الذى يوجد به داخل المنظمة وبشكل عام ، فان الغالبية العظمى من العاملين الذين يعمـلون قرب قاعدة الهرم التنظيمى يتمتعون بحريات أقل فى اتخـاذ القرارات ، والعكس صحيح قرب قمة الهرم .	ب ـ مجموعة المنظمات الصناعية	كل من النظـرية الكلاسيكية والنظرية الحديثة للتنظيم حيث يتم تطبيـق الأولى وبتركيز شديد كلى اتجهنا الى قاعـدة هرم المنظمة ، ويتم تطبيـق الثانيـة وبتركيز شديد كلى اتجهنا الى قمة الهرم .
العمل يعتبر العمل داخل هذه المجموعة من المنظمات من النوع غير المبرمج بشكل عام		

العاملين يتوقع من العاملين ضرورة تمتعهم بحريات أكبر فى العمل وفى اتخاذ القرارات ، نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها .	ج ـ مجموعة المنظمات العلميـة ومعاهد البحوث	النظرية الحديثة للتنظيم
العمل يعتبر العمل داخل هذه المجموعة من المنظمات من النوع غـير المبرمج بشكل عام . **العاملين** يتوقع من العاملين ضرورة التمتع بحريات أكثر فى العمل وفى اتخاذ القرارات نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها .	د ـ مجموعة المنظمات الغـير هادفة للربح	النظرية الحديثة للتنظيم

الباب الثانى

وظائف المنظمه

مقدمة

تنحصر وظائف المنظمة أساساً فى أربعة وظائف وهى وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الأفراد ووظيفة التمويل . هذا وسوف نتناول بالشرح الموجز هذه الوظائف الأربع تباعا فى هذا الباب .

الفصل الخامس

وظيفه ألإنتاج

سوف نناقش في هذا الفصل مفهوم وظيفة الإنتـــاج كاحدى وظائف المنظمة وسوف تتضمن مناقشتنا تعريف معنى الإنتاج وكذلك كافةالأنشطة الفرعية التي تنطوى عليها آخذين في الاعتبار أن المنظمة موضع المناقشـة هي المنظمة الصنـاعية .

تعريف وظيفة الإنتـاج :

هناك عدة تعاريف لوظيفة الانتاج نوردها باختصار فيما يلي :

التعريف الاقتصادى : غالباً مايعرف الاقتصـاديون وظيفة الانتاج في إطار من المدخلات والمخرجات وعلى ذلك فوظيفة الانتاج هي النشـــاط الاقتصادىالذى يهدف إلى تحويلأنواع معينة من المدخلات وهى كل مايرتبط بعناصر الانتاج إلى أنواع محددة من المخرجات . وبالتالى تصبح مشـكلة رجل الاقتصاد هي محاولة الوصول إلى الطريقة المثلى لتخصيص Allocation المدخلات للوصول إلى مخرجات محددة .

ومن الملاحظ أن هذا التعريف لايتمشلى مع منطق رجـل الأعمال ذلك أن كل وظيفة فى أية منظمة يمكن النظر إليها فى ضوء العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها فالتسويق مثلا ماهو إلا وظيفة إيجاد المزيج الأمثل بينمدخلاتها أى بين الاعلان ووسائل ترويـج المبيعات وأساليب البيع المختلفة من ناحية

وبين حجم عدد من المخرجات ، أى المبيعات ، من ناحية أخرى لذلك فإن هذا التعريف لايروق للكثيرين .

التعريف الوظيفى : يتطلب هذا التعريف ضرورة دراسة كل نوع من أنواع التنظيمات وتحديد تلك التى تمارس نشاطاً انتاجياً ، وأستخلاص الخصائص المميزة فهذا النشاط وأستخدامها كتعريف وصفى لوظيفة الإنتاج. ولاشك أن مثل هذا التعريف قد يصعب التوصل إليه إذا تقاربت مسميات الإنتاج فى هذه التنظيمات . إلا أنه من الناحية الأخرى فقد يمكن تعديل هذا المنهج قليلا وذلك بتحديد الخصائص أو الأنشطة ، أو الوظائف الفرعية المكونة لوظيفة الإنتاج مقدما والتى تجعلنا أكثر قدرة على التفرقة بينها وبين باقى الوظائف الأخرى مثل الأفراد ، التسويق ، التمويل ثم دراستها فى العديد من التنظيمات لمعرفة ماهو متفق عليه كتعريف لوظيفة الإنتاج . إلا أن هذا التعريف قد يصعب التحقق من صحته أيضاً لنفس السبب السابق ، أى لإختلاف المسميات الخاصة بالوظائف المكونة لوظيفة الإنتاج فى المنظمات المختلفة .

التعريف العملى : يمكن النظر إلى أى منظمة على أنها عملية تجميع وتنظيم جميع عناصر الإنتاج بهدف تحقيق درجة مامن الرضاء للعملاء من ناحية ودرجة مامن الرضاء لأصحابها من ناحيه أخرى ، (ونعنى بذلك الأرباح فى ظل الأنظمة الرأسمالية والقيمة المضافة فى ظل الأنظمة الأشتراكية) . فإذا مانظرنا إلى كلمة « رضاء » فإننا نلاحظ أنها تتكون من مجموعة من المنافع وهى المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية ومنفعة الحيازة .

ففى حين تساهم وظائف الإنتاج والتسويق مساهمة مباشرة فى خلق هذه

المنافع نجد أن باقى الوظائف الأخرى مثـل الأفراد والتمويل تسهم بطريق غير مباشر فى خلقها . فاذا نظرنا إلى الوحـدة الصناعية لوجدنا أن وظيفـة الإنتاج تتصل إتصالا مباشراً بخلق المنفعة الشكلية . كذلك إذا نظرنا إلى تجارة الجملة لوجدنا أن عملية تجزئة البضاعة فى صورة واحدات أصغر حجماً وتغليفها وبالتالى إعدادها للبيع ماهى إلا عملية خلق للمنفعة الشكليـة أيضاً . وبهذا المنطق فإن المنفعة الشكلية تصبح إحدى السمات المميزة لوظيفة الإنتاج وهذه هى خاصيته «التحديد» التى يجب أن يتضمنها التعريف. أضف إلى ذلك أن خلق المنفعة الشكليه أمر لا يقتصر على الوحدات الصناعية والتسويقية فقط وإنما يمتد إلى وحدات الخدمات أيضاً وهذه هى خاصيته الشمول التى يجب أن يتضمنها التعريف أيضاً .

وما ينطبق على المنفعـة الشكلية ينطبق أيضـاً على كل من المنفعة الزمانية والمكانية — فى الوحدة الصناعيه ترتبط وظيفة الإنتـاج ليس فقط بصناعة سلعة ما «منفعة شكلية» وإنما بالانتهاء من صناعتها فى وقت محدود «منفعة زمانية» ، وإعدادها بصورة تصلح للبيع للمستهلك المباشر أى تاجر الجملة أن لم يكن للمستهلك النهائى «منفعة مكانيـة» . وبنفس المنطق نجـد أن وظيفة الإنتاج لاتقتصر فى تجارة الجملة على تجزئة البضاعة وتغليفها «منفعة شكلية» وإنما تمتد إلى الانتهاء من ذلك فى وقت زمنى محدود «منفعة زمانية» وتجهيزها للتوزيع لتاجر التجزئة أو للبيع للمستهلك النهائى «منفعة مكانية» .

وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى وظيفة الإنتاج على اعتبـار أنها وظيفة ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمـكانية للسلعة أو الخدمة وعلى ذلك ينحصر الفارق بين وظيفة الانتاج ووظيفة التسويق فى

أن الأولى تقوم بخلق المنافع المشار إليها وهذا هو جانب العرض فى حين أن الثانية تقوم بخلق منفعة الحيازة وهذا هو جانب الطلب .

الأنشطة الفرعية لوظيفة الانتاج

سبق تعريف وظيفة الإنتاج بأنها الوظيفة التي تركز على جانب العرض ، فى حين أن وظيفة التسويق هى تلك التي تهتم بجانب الطلب الخاص بالمنتج (سلعة كان أم خدمة) ، وأن كلاهما مجتمعتين تخلقان كافة المنافع المطلوبة للمنتج وهى المنافع الزمانية والمكانية والشكلية والحيازة. أما وظائف الأفراد والتمويل فانها تقتصر على توفير عناصر الانتاج المختلفة اللازمة للانتاج .

أن الهدف من هذا الجزء هو محاولة التعرف على الانشطة المميزة لوظيفة الانتاج ، والتي تشمل على ، وظيفة تخطيط المنتج ، وظيفة الحصول على المدخلات وتحويلها ، ووظيفة الرقابة على جودة الانتاج .

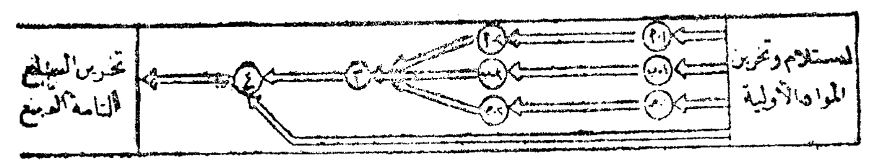
أولا : وظيفة تخطيط المنتج :

بالنظر إلي هذا الشكل يتضح بجلاء أن «تخطيط المنتج» هي نقطة البدء الأساسية حتى يمكن للمنظمة مواجهة احتياجات عملائها . وهذا يعنى ضرورة تحديد المواصفات الخاصه بالمنتج قبل تحديد طرق انتاجه ، الأمر الذى يتطلب بدوره ضرورة عمل بحوث السوق المختلفة للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وقياسها ، ثم ترجمة هذة المعلومات إلى مواصفات محدودة للمنتج . هذا ويطلق على المواصفات التي تعبر عن حاجات ورغبات المستهلكين مواصفات عامة ، في حين يطلق علي المواصفات اللازمة للأغراض الانتاجية « مواصفات فنيـة » فاذا ما كانت السلعة المراد انتاجها على درجة عالية من التعقد التكنولوجي ، أصبحت الفنية الفنية الخاصة بها على درجة عاليه من التعقد والصعوبة أيضاً . وبالتالى

يصبح القرار الخاص بتحديد هذه المواصفات أحد الوظائف الأساسية للانتاج. ومما يجدر ملاحظته هنا هو أن تحديد المواصفات الفنية للمنتج أمر لا يقتصر على الوحدات الصناعية فقط ، وإنما ينطبق على وحدات الخدمات أيضاً مثال ذلك أن تخطيط سياسة ما للتأمين فى أى شركة تأمين تنبنى على حسابات اكتوارية دقيقة (مواصفات فنية) حتى تعطى الحماية المطلوبة للعميل (مواصفات عامة).

وفى المنظمات الصناعية فيتم الحصول على مختلف المدخلات اللازمة للانتاج مثل المواد الأولية والعدد والآلات والمبانى والمهارات البشرية إلى آخره ، ثم تنظيمها فى شكل مجموعات من العمليات بهدف تحويلها إلى سلعة أو سلع تامة الصنع وعادة ما يطلق على عمليات التحويل هذه مراحل التحويل أو التصنيع أو التشغيل .

وقد تتطلب عملية التصنيع ضرورة أن تمر الكثير من المواد الأولية المختلفة فى العديد من العمليات التحويلية حيث تختلف كل منها عن الأخرى من حيث الفترة الزمنية اللازمة للانتهاء منها وكذلك من حيث المكان الذى يجب أن تتم فيه وبالتالى فإن ناتج كل عملية تحويلية يعتبر بمثابة سلعة نصف مصنوعه تدخل مرة ثانية فى تصنيع السلعة تامة الصنع كما هو موضح فى الشكل رقم(١).



O ترمز الى عملية تحويليه

← ترمز الى انسياب المواد

شكل رقم (١)

العمليات التحويلية في وحدة صناعية

وعلى ذلك فالعملية التحويلية في الوحدة الصناعية تتكون من العمليات التحويلية الفرعية تحتاج كل منها إلى عدد معين من المدخلات وإلى وقت زمنى خاص بها لتحويلها إلى مخرجات ذات أشكال معينة وفى مكان وزمان محددين لتدخل مرة أخرى في مرحلة تحويلية إضافية وبالتالى فان تخطيط وتنظيم هذه العمليات التحويلية قد يكون أمراً سهلا إذا ماكانت عدد العمليات التحويلية الفرعية التي يتضمنها إنتاج السلعة النهائية ضئيلا . ومن الناحية الأخرى فقد يكون هذا التخطيط وهذا التنظيم أمراً بالغ الصعوبة إذا ما تعددت هذه العمليات التحويلية الفرعيــة .

ثانياً ـ وظيفة الحصول على المدخلات وتحويلها

بعد تحديد طبيعة الخصائص الشكلية للمنتج، فان الإدارة تصبح في مركز يسمح لها باتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات التحويلية ، وهى، تحديد أنواع المدخلات والكميات الواجب الحصول عليها من كل منها وطريقة استخدامها.

أى أن مواصفات المنتج تصبح بمثابة الهدف الذى تسعى الإدارة إلى تحقيقه من خلال استخدام كافة المدخلات اللازمة وبأقصى كفاية وفاعلية . ومن وجهة النظر العملية ، فانه يمكن القول أن وظيفة الحصول على المدخلات يجب أن تسبق وظيفة التحويل ذاتها . إلا أنه من وجهة النظر الاستراتيجية فأن القرارات الخاصة بالتحويل يجب أن تسبق تلك الخاصة بالحصول على المدخلات ، كما أنها يجب أن تلحق بتلك الخاصة بتخطيط المنتج (المواصفات) وفى ذلك اتساق مع ماسبق ذكره ، وهو أن القرارات الخاصة بالإنتاج تبدأ من منطلق أساسى وهو معرفة حاجات ورغبات المستهلكين .

(أ) أنواع المدخلات واستعمالاتها :

درج الاقتصاديون على تقسيم المدخلات إلى : أرض ، عمل ، رأس مال وادارة كعناصر للانتاج . إلا أننا سوف نختلف قليلا عنهم ونقسم هذه المدخلات إلى مهارات بشرية وآلات وامكانيات مادية ومواد أولية .

١ — المهارات البشرية : ينظر المهتمون بالعلوم السلوكية إلى العنصر البشرى على أنه أحد المدخلات المميزة لوظيفة الإنتاج ، وأن هذا العنصر لايمكن الاستغناء عنه بأي حال حتى فى ظل نظام المصانع الأتوماتية = Factories Automated .

يمكن تقسيم المهارات البشرية إلى مهارات إدارية ومهارات غير ادارية . وقد لانهتم كثيراً بدوافع البشر على العمل هنا بالرغم من أهمية ذلك بقدر اهتمامنا بالإستخدام الاقتصادى لهذا العنصر ، افتراضا أن هناك قدرة على أداء العمل ورغبة فى ادائه . لذلك فانه يمكن اعادة تقسيم المهارات الإدارية وغير الإدارية إلى مهارات متخصصة ومهارات غير متخصصة . فالمهندس مثلاشخص

متخصص في حل بعض أنواع محددة من المشـكلات وعلى ذلك فهو مهارة متخصصه تندرج تحت فئة « الاداريين » أما اللحـام فهو شخص ماهر أيضا إلا أن عمله حرفي وليس مهنى ، وعلى ذلك فهو مهـــارة متخصصة تندرج تحت فئة « غير الإداريين » .

يجب على الادارة استخدام العنصر البشرى . والممثـل فى شكل مهارات متخصصة ومهارات غير متخصصة بأقصى كفايه وفاعلية ممكنه . هذا وسوف نعالج مشكلة إستخدام المهارات الادارية العامة والمتخصصة فى الجزء الخاص بتنظيم إدارة الإنتاج . أما مشكلة استخدام المهارات المتخصصه وغير المتخصصة لغير الاداريين فسوف تعالج فى الجزء الخاص بتخطيط العمليات فيما بعد .

لاتقتصر القرارات على العنصر البشرى وحده ، وانما يجب أن نأخـذ فى الاعتبار باقى المدخلات الاخرى . وعلى ذلك فان مايهم مدير الانتـاج ليس التحليل الاقتصادى لكل مدخل فقط ، بل وكافة التوافيق البديله بين المدخلات جميعا حتى يمكنه خفض تكاليف الانتاج الكلية إلى اقصى حد ممكن (أى أن الهدف هو الوصول إلى المثالية وليس التعظيم فى اتخاذ القرار) .

٢ — الآلات والامكانيات الماديه : تنقسم هـــذه الآلات إلى آلات متخصصة وغير متخصصة ، حيث يطلق على الأولى آلآت ذات استخدامات خاصة Special Purpeee Machines ، وعلى الثانية آلآت ذات استخدامات عامة General Purpose mashines

تصـمم الآلات ذات الاستخدامات الخاصة لتأدية وظيفة محـــددة ومتخصصة على عكس تلك ذات الاستخدامات العـامة التي تصمم لتأدية

وظائف متعدده وعامة . كما أن الأولى غالبا ما تتطلب عـددا أقل من الأيدى العاملة غير الماهره لتشغيلها، وذلك بعكس الثانية التي عادت تتطلب عدداً أكبر من الايدى العاملة الماهرة أو النصف ماهرة لتشغيلهـا . ويرجـع السبب فى ذلك إلى أن الآلات المتخصصة تصمم بحيث تؤدى أعمـالا محدودة ولـكن بطريقة شـاملة ، الأمر الذى يقلل من الدور الذى يلعبه العنصر البشرى كما وكيفا ، وذلك بعكس الآلات غير المتخصص التي لاتتصف بالشمول فى أداء العمل ، الأمر الذى يزيد من أهمية العنصر البشرى اللازم لتشغيلها .

وعلى ذلك فان مشكلة مدير الانتاج تصبـح مشكلة اختيار التكوين المناسب من كل نوع من أنواع الآلات المذكـورة . وحيث أن هناك عدة تكوينات أو توافيق منها ، فان القرار يجب أن يرتبط باختيار تلك التى تقلل من عنصر التكلفة إلى أقصى حد ممكن . وبمعنى آخر ، فان مشكلة الاختيار هذة هى مشكلة الموازنة تكلفة الآلة وانتاجيتها من ناحية وتكلفة العنصر البشرى وانتاجيتة من ناحية أخرى . وبذلك لاتقتصر قرارات مدير الإنتاج على النواحى الفنية للعمـل ، وانما تتعداها لتشمـل النواحى الاقتصادية لها أيضاً .

غالبا ما يتم امتلاك الآلات وما فى حكمها من إمـكانيات مادية ، وبذلك تمتد حياتها الانتاجية سنوات عديدة حتى يتم استهلاكها بصورة أو بأخرى ، وذلك بعكس العنصر البشرى أو المواد . فالعنصر البشرى لايمتلك وانما تستأجر خدماته نظير مقابل مادى . وكذلك الحال بالنسبة للمواد حيث يتم استهلاكها بمجرد تحويلها إلى اشكال انتاجية أخرى . وعلى ذلك فان القرارات

الخاصة بشراء الآلات والامكانيات المادية اللازمة للانتاج غالباماتتضمن عمل الكثير من التنبؤات وإدخال الكثير من الاستراتيجيـــة فى الحسبان بالمقارنة المدخلات الإخرى،وهذا ماسوف نتعرض له بشيء من التفصيل فيما بعد حين الكلام عن مشكلات الاستثمار .

٣ ـ **المواد الاولية** : تعتبر المواد الأولية المدخلات الأساسية فيالوحدةالصناعية حيث تبلغ نسبة عالية من تكلفة الإنتاج فى البعض منها . وكما هوالحال بالنسبة للالات ، فإن القرارات الخاصـة بالمواد الأوليـة لاتقتصر عل النواحى الفنية فقط (مواصفات المواد) وإنما تتعداها أيضا إلي النواحي الاقتصادية (تكلفة المواد) كما أنه يجب ملاحظة أن هناك ترابطا بين المواد الأوليـة من ناحية والآلات وما فى حكمهـا من ناحية أحرى . فليس من المعقول أن تتسـاوى الآلات البالغة التعقيد والآلات البدائية من حيث المواصفات الفنية المفروض توافرها في المواد الأولية اللازمة لكل منها وعلى ذلك تقع على مدير الإنتاج مهمة وضع كافة التوافيق الممـكنة من الآلات والمواد وحساب تكلفة كل منها . ليس هذا فحسب بل أنه يجب عليه ادخال العنصر البشرى فى الحسبان أيضا ، آخذا فى الاعتبار أن يتكوين المناسب من الآلات والمواد قد لايكون بالضرورة مناسباً إذا لم تتوافر له أو تتناسب معة المهارات البشرية المتـــاحة .

وعلى ذلك فان القرار النهائى الخاص بتحديد المدخـلات قرار معقد يجب أن تتم على مرحلتين ، على مستوى كل مدخل من المدخلات على حده ثم على مستوي المدخلات مجتمعة .

ولعل القارىء قد لاحظ أن الفاعلية في مطابقة مواصفات المنتج على المواصفات الفنية الموضوعية ماهى إلا مشكلة فنيه تتعلق بتحديد جميع التوافيق البديلة للمدخلات وإن الكفاية فى تحقيق هذا التطابق ماهى إلا مشكلة المفاضلة والاختيار من بينها (أختيار الأقل تكلفة) . وعليه فإن مايعنينا هنا أن كلا منها لا يرتبط بالآخر بدليل أن أى قصور من الناحية الفنية مؤداه عدم تطابق مواصفات المنتج على المواصفات الموضوعية يؤدي دون أدنى شك إلى إضعاف قدرة المنتج على مواجهة المنافسة الخارجية وبالتالى انخفاض الارباح (أو تحقيق الخسائر). ويمكن استخدام خرائط التعادل التى تحدد حجم الإنتاج الذى تتعادل عنده التكلفة الكلية مع الايراد الكلى أى حجم الانتاج الذى تستطيع عنده المنظمة تغطية كافة تكاليفها وهى التى لاتتغير بالتغير فى حجم الإنتاج وكذلك التكاليف المتغيره وهى التى تتغير مع كل وحدة من وحدات الإنتاج . ومن الناحية الاقتصادية يمكن أيضاً استخدام منقطة التحليل الحدى للوصول إلى التوافيق المثلى من استخدامات جميع المدخلات وذلك بالمعادلة الآتية :

$$\frac{\text{الايراد الحدى للمدخل ا}}{\text{تكلفة الوحده من المدخل ا}} = \frac{\text{الايراد الحدى للمدخل ب}}{\text{تكلفة الوحده من المدخل ب}}$$

$$= \frac{\text{الايراد الحدى للمدخل حـ}}{\text{تكلفة الوحده من المدخل حـ}}$$

وترجع أهمية هذا التحليل إلى أنة من الأهمية بمكان حين النظر إلى المدخلات أن تؤخذ فى الاعتبار طبيعة العلاقات المتبادلة بينها وليس الأخذ

من الاعتبار كل مدخل على حدة وهذا يرجع الى ان هناك ترابطا وثيقاً بين كمية ما تم استخدامه من كل مدخل بالقياس بباقى المدخلات .

(٣) جدولة الحصول على المدخلات وتحويلها :

لا تنطوى وظيفة الانتاج على تحديد مواصفات المنتج (تخطيط المنتج) وتحديد عمليات التحويل الخاصة به بما في ذلك مدخلاتها فقط ، وإنما تنطوى على تحديد العنصر الخاص بالوقت أيضاً . وعلى ذلك فبينما يفرق الاقتصاديون بين المنفعة المكانية والمنفعة الزمانية فى التحليل ، إلا أننا لن نفعل ذلك نظراً لإرتباط كل منها بالآخر ارتباطا شديداً . وعليه ، فان لفظ الجدولة المستعمل هنا انما يعبر عن بعدى الكمية والوقت .

وهناك الكثير من الأمثلة التي توضح أهمية العلاقة بين المنفعة المكانية والمنفعة الزمانية . فاذا أراد أحد المستهلكين الحصول على علبة سجاير دون انتظار ، فان البائع يجب أن يجعلها فيمتناول يده مقدماً . أما إذا كان المستهلك على إستعداد للانتظار قليلا حتي يبحث البائع عن السجاير المطلوبة له ، فانه (البائع) يكون قد فشل فى تقديم هذه الخدمة ، لأنه فشل فى التنفيذ السليم لوظيفة الإنتاج ذاتها . معنى ذلك هو أن هذا البائع يجب عليه جدولة عمله حتي يمكنه وضع السلعة (السجاير) فى مكانها الصحيح فى جميع الأوقات . وهذا المنطق يسرى على جميع الأعمال سواء كانت سلعاً أم خدمات .

١ — بعدى الكمية والوقت فى عملية الجدولة :

إذا ما أرادت الوحدة تقديم كميات معينة من السلع أو الخدمات للمستهلك في وقت ومكان محددين ، فانه يجب عليها الحصول على المدخلات اللازمة

للانتاج وبكميات كافية مقدما ، أي بوقت كاف يسمح بالتنفيذ الكامل لوظيفة التحويل . وعلى ذلك فان البعد الخاص بعنصر الوقت المرتبط بوظيفة الإنتاج يشمل الوقت المخصص للحصول على المدخلات مضافا اليه الوقت المخصص لتحويلها ، وهو الذى يعرف بفترة السبق الخاصة بالإنتاج Froduction Lead Time (تذكر هذا التعريف دائما) .

عادة ما تتكون العملية التحويلية من عدة عمليات أخرى فرعية (مثل النجارة والطلاء في حالة صنع الابواب الخشبية) . وعلى ذلك فان فترة السبق الخاصة بالعملية التحويلية الفرعية هي عبارة عن الوقت المخصص للحصول على المدخلات الخاصة بها ، بالإضافة الي الوقت المخصص لتحويل هذه المدخلات. وعلى ذلك فان فترة السبق الانتاجية الخاصة بالعملية التحويلية الأساسية هى عبارة عن مجموع الوقت المخصص للحصول على مدخلات كل عملية فرعية مضافا اليها الوقت المخصص لتحويل كل منها ، مضافا اليها أيضا الوقت المخصص للانتقال من عملية فرعية الى أخرى حتى الانتهاء من العملية التحويلية الاساسية وهذا الوقت الاجمالي عادة ما يطلق عليه اجمالي فترة السبق الخاصة بالإنتاج للمنظمة . وبهذا الصدد فان وحدة تجارة التجزئة ، كوحدة تسويقه ، لا تختلف عن الوحدة الصناعية ، وبالتالي فان اجمالي فترة السبق الإنتاجيه لها تشمل الوقت المخصص للعمليات الفرعية المتعلقة بالشراء ، والشحن والتفريغ ، والعد والفحص ، والنقل الى صالات العرض ، وذلك بالاضافة الي الوقت المخصص للانتقال من عملية فرعية الى أخرى . فاذا ما تعطلت احدي هذه العمليات الفرعية لسبب أو لآخر ، فان اجمالي فترة السبق لا شك ستطول .

ومن ناحية أخرى فانه يمكن خفض اجمالي فترة السبق الانتاجية اذا زاد حجم المخزون من كافة أنواع المدخلات. إلا أن ذلك لا يعني امكان زيادة

حجم المخزون دون أية ضوابط ، ذلك أن الحد الأمثل له يخضع لاعتبارات عده سيجيء ذكرها تفصيلا فيما بعد . وبصفة عامة ، فانه يجب على الاداره محاولة خفض اجمالى فترة السبق الانتاجية ، حتي تتمكن من مواجهة المنافسة الخارجية بكفاية وفاعلية أكبر ، ، ذلك أن المنافسه لاتمتد إلى السعر وحده وانما تتعداها إلى القدره على تقديم السلعة أو الخدمة إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين .

أما فيما يتعلق بجدولة كمية الانتاج ، فمن الواضح أنه كلما زادت هذه الكمية كلما طالت الفتره اللازمة لانتاجها . أى أن البعد الخاص بالكمية يؤثر تأثيرا مباشرا على البعد الخاص بالوقت اللازم لاتمام عملية التحويل . ليس هذا فحسب بل قد يمتد هذا الأثر إلى عملية الحصول على المدخلات ذاتها ، ذلك أن المصادر الخارجية لهذه المدخلات قد تعجز عن امداد كل الكميات المطلوبة منها ، الأمر الذى قد يؤدى بالمنظمة الى ضروره البحث عن مصادر أخرى أو اطالة فتره الانتظار حتي يتم التوريد من المصادر القديمة .

كذلك يجب ملاحظة أن هنالا علاقة مباشره بين التكلفة الكلية للانتاج من ناحية وحجم هذا الإنتاج من ناحية أخرى ، بمعنى أنه كلما زاد حجم الانتاج كلما انخفضت تكلفته حتى نقطة معينة ثم تبدأ بعدها الكلية في التكلفة الزياده . وبالتالى فان الحجم الأمثل للانتاج والذى عنده يتعادل الإيراد الحدى مع النفقة الحدية له يتحدد عند هذه النقطة .

وحيث أن البعد الخاص بالكمية يؤثر على البعد الخاص بالوقت . فلابد وأن يكون هناك مايمكن تسميته بـ « فتره السبق الانتاجية المثلى » Time -

Optimuu Pnoduction lead والتى قد لاتكون بالضروره الحد الأدنى لها وهذا يعنى أن تقوم الوحده بالتركيز على عنصر الكفاية فى الانتاج (خفض تكلفة الانتاج) على حساب الخصائص المكانية والزمانية ، له أى على حساب تقديم السلعة للسوق في المكان والزمان المناسبين . وبذلك تصبح الوحده أكثر قدره على مواجهة المنافسة الخارجية على أساس سعرى .

٢ - تحديد فترات السبق الخاصة بالانتاج :

يمكن تخفيض اجمالى فترة السبق الخاصة بالإنتاج دون الخروج على الحجم الأمثل للانتاج ذاته ، وذلك من خلال تخفيض مكوناتها ، أى من خلال تخفيض فترة السبق الخاصة بالتحويل وتلك الخاصة بالحصول على المدخلات . تخفيض اجمالى فترة السبق الخاصة بالتحويل وذلك عن طريق (١) أداء العمليات التحويلية أو مجموعات منها فى نفس الوقت (٢) تخفيض فترة السبق الخاصة بانتاج كل عملية .

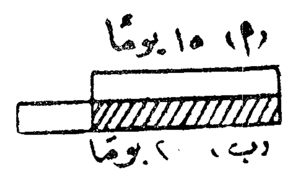
إذا نظرنا إلى صناعة السيارات على سبيل المثال نجد أن انتاج السيارة يتكون من عدة عمليات تحويلية فرعية (أو مجموعات منها) منفصله عن بعضها البعض ، بحيث يكون ناتج كل منها ماهو إلا بمثابة ناتج وسيط يدخل مره ثانية فى صناعة السيارة ذاتها . وفى هذه الحالة فان تخفيض اجمالى فترة السبق الخاصة بالتحويل « أى الخاصة بانتاج السيارة » يمكن أن يتحقق إذا تمت تأدية هذه العمليات التحويلية الفرعية (أو مجموعها) فى نفس الوقت . بمعنى آخر ، فانه يمكن انتاج موتور السياره فى نفس الوقت الذى يتم فيه انتاج هيكلها الخارجى ، فى نفس الوقت الذى يتم فيه اعداد المقاعد .... وهكذا ويكون الوفر الناشيء فى وقت التحويل هو عباره عن مجموع الوقت المتداخل بين عملية واخرى .

فاذا فرضنا على سبيل المثال أن سلعة ما تتكون من عمليتين ا ، ب ، وأن فتره السبق التحويلية الخاصة بكل منهما هى ١٥ ، ٢٠ يوما على التـوالى ، فاذا كان هناك تتابعها فى العمليات ، بمعنى أنه لايمكن البدء فى العملية ا إلا بعـد الإنتهاء من العملية ب ، فان اجمالى فتره السبق التحويلية يصبح ٣٥ يوما .

أما إذا أديت هذه العمليات فى نفس الوقت ، فان اجمـالى فترة السبق التحويلية تصبح عشرون يوما .

(ب) (أ)

٢٠ يوماً ١٥ يوماً

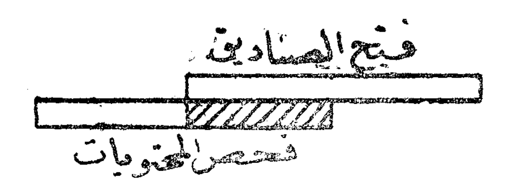


وبالتالى يصبح الوفر فى وقت التحويل هو عباره عن ١٥ يومـا (الوقت المتداخل الذى تمثله المساحة المظللة) .

وبنفس المنطق يمكن تخفيض اجمالى فتره السبق التحويلية فى وحدات الخدمات عن طريق التداخل بين العمليات أثناء التنفيذ فقط . محل تجـاره التجزئة يمكن أن تتداخل عملية فتح الصناديق مع عملية فحص محتوياتها . كما فى الرسم .

فى الرسم المبين بحيث يصبح الوفر الناشيء فى الوقت الإجمالى للتحويل هو المساحة المظللة بين كلتا العمليتين الفرعيتين المذكورين .

أما الطريقة الثانية فى تخفيض اجمالى فتره السبق التحويلية فهى واضحة ولا تحريج عن كونها تخفيض الوقت اللازم لأداء كل عملية لاا كثر ، (أي



الوقت اللازم لأداء العملية (ا) مثلا من ١٥ إلى ١٢ يومـا ، الوقت اللازم لأداء العملية (ب) من ٢٠ إلى ١٧ يوما) .

٣ ـ تخفيض اجمالى فترة السق الخاصة بالحصول على المدخلات :

فى حين أنة يمكن الحصول على بعض المدخلات بطريق الشراء ، إلا أن البعض الآخر لايمكن الحصول عليه إلا عن طريق الاستئجار ، هذا وسوف نتعرض لكيفية تخفيض اجمالى فترة السبق الخاصة بالحصول على كل مدخل على حده وفقا للقيم المشار إليه من قبل .

(ا) العنصر البشرى : الايمكن شراء العنصر البشري بطبيعـة الحال . أن تخفيض فترة السبق الخاصة بالحصول على هذا العنصر تتطلب المعرفة المسبقة بنوعيات العمالة المطلوبة ، أى العمالة موزعة على كافة المهن والمهارات ، و كذلك الأعداد المرتبطة بكل منها،وكذلك الوقت الذى تكون فيه المنظمة فى حاجة إليها .

وفى أى مجتمع حركي يتصف بالتغير المستمر لتلبية الاحتيـاجات المتغيرة والمتطورة للمستهلكين ، فان التأخير الناشيء عن عدم قدرة المنظمـة على تلبية

هذه الاحتياجات عادة ما يرجع إلى عدم قدرتها على زيادة مدخلاتها من العنصر البشرى على وجه السرعة المطلوبة . كذلك درجت بعض الشركات على تكوين فائض من العمالة يطلق عليه «العمالة الاحتياطية» والتى عادة ما تتكون من أفراد ذوى خبرات عامة وليست متخصصة ، تكون مهمتهم سد الفراغات التى تنشأ عن الحاجة الطارئة إلى قوى بشرية اضافيــة . هذا ولايجب أن يغيب عن الاذهان أن ذلك لايعنى عدم الاهتمام بالتخطيط السليم للقوى العاملة ، وإنما يعنى إضافه محسوبة للعمالة المخططة تكفل مرونة الحركة اللازمة للانتاج .

(ب) الآلات والإمكانيات المادية : مثل هذه الإمكانيات يمكن شراؤها أو استئجارها . ولاشك أن الاستئجار يعطى الادارة الكثير من المرونة وحرية الحركة ، إذا ماتضمن عقد الاستئجار شرطا يسمح للادارة بإنهاء التعاقد فى وقت زمنى قصير بعد اخطار المتعاقد إلا أنه من الناحية الأخرى . فان تكاليف الإستئجار وعادة ما تفوق تكاليف الملكية . وعلى ذلك فان المرونة المطلوبة يمكن الحصول عليها بتكلفة أقل من خلال الملكيةوليس من خلال الاستئجار . وبالتالى تصبح المشكلة التى تواجه متخذ القرار هى المشكلة تحديد الحجم الأمثل للمخزون من هذه الإمكانيات . وعلى أية حال، فان تخفيض فترة السبق الخاصة بالحصول على الآلات والإمكانيات المادية يمكن أن تتحقق نتيجة للوفر الناشىء عن تواجدها فى مكان العمل بدلا من استئجارها .

(حـ) المواد الأولية .وبنفس المنطق فانه يمكن خفض فترة السبق الخاصة بالحصول على المواد الأوليةوذلك عن طريق تكوين مخزون كاف منها يسمح

للادارة بحرية الحركة السريعة وتلافى الوقت الضائع الذى ينشأ عن عملية الشراء (فى حالة عدم وجود مخزون كاف).

انواع لأنتاج :

وأخيرا ، فأن نوع المدخلات الواجب استخدامها فى العملية الإنتاجية يتوقف كلية على نوع الإنتاج ذاته لذلك فانه من الضرورة بمكان التعرض للأنواع المختلفة .

أنواع الانتاج

يمكن تقسيم الإنتاج الى نوعين أساسيين وهما ١- الإنتاج حسب الطلب ، ٢ — والإنتاج للتخزين . هذا وينقسم كل نوع بدوره إلى : (ا) إنتاج عرضى ، (ب) إنتاج مستمر ،(حـ) انتاج متقطع .

يرتبط التقسيم الأول بوظيفة تخطيط المنتج . فاذا لم يكن بالإمكان تحديد مواصفات المنتج قبل بدء التعامل مع المستهلك ، أى قبل تلقى طلبه، فان الإنتاج فى هذه الحالة يصبح انتاجا حسب الطلب وليس لتخزين. إلا أن ذلك لا يعنى، أن هذه المواصفات غير معروفة على الاطلاق ، فقد تكون المواصفات العامة للمنتج معروفة سلفا ، إلا أن المواصفات الدقيقة غير معروفة على الاطلاق. مثال ذلك مصنع الملابس الجاهزة الذى يقوم بانتاج ملابس جاهزة للرجال (مواصفات عامة) إلا أن الألوان والأحجام ونوع القماش وطريقة الصنع إلى آخر تلك المواصفات الدقيقة فهي غير معروفة له مقدما . ومن الناحية

الأخرى ، فاذا كان بالإمكان تحديد مواصفات المنتج بدرجه معقولة والتأكد من أنها سوف تشبع حاجات ورغبـــات المستهلك قبل بدء التعامل معه ، أى قبل تلقى طلبه ، فان الانتاج يصبح فى هذه الحـالة انتاجا للتخزين وليس حسب الطلب .

ومن الصعوبة بمكان تقسيم الوحدات الإنتاجية ، أى المنظمات، وفقاً لنوع الإنتاج ، وذلك نظراً لإحتمال وجود مزيج من أنواع الإنتاج المختلفة داخل المنظمة الواحدة . ليس هـذا فحسب بل أن التغير والتطور المستمر قد يعنى ضرورة الانتقال من مزيج الى آخر . فقد يقول البعض أن صناعة السيارات مثلا تمثل انتاجاً مستمراً ، نظراً لعدم توقف خطوط التجميـع عن العمل . وبالرغم من ذلك فهناك الكثير من أجزاء السيارة التى يتم انتاجها بصورة متقطعة والتخزين ، والتى تقوم خطوط التجميع بالسحب منها .

وعلى ذلك فالإنتاج وفقا للطلب يتميز بخاصيـة واضحة ، وهى عدم التأكد من مواصفات المنتج . وهذا يستتبع بالضرورة أن تصبح تفاصيل العمليات التحويلية ، بما فى ذلك أنواع المدخـلات وكمياتهـا ، غير معروفة أيضاً فى أغلب الأحيان . وذلك بعكس الحال فيما يتعلق بالإنتاج التخزين حيث يمكن تحديد مواصفات المنتج التى تشبع حاجات ورغبات المستهلك قبـل بدء التعـامل معه وذلك خلال دراسـات أبحاث السوق . وبالتالى تصبـح تفاصيل العمليات التحويلية ، بما فى ذلك أنواع المدخلات وكمياتها ، معروفة مقدما ، إلى حد كبير نظراً لتميز هذا النوع من الانتاج بخاصية التأكد من مواصفات المنتـج .

أما التقسيم الثـانى لأنواع الانتاج فانه يرتبط بحجم الانتاج ذاته ، أى بحجم الكميات المطلوبة في فترة زمنية معينة ولتكن سنة واحدة أو موسم بيعى واحد . فاذا كان حجم الطلب المتوقـع منخفضا ، وبالتـال حجم الإنتاج ، فان الانتاج على أساس عرض يكون أكـثر مناسبة، نظراً للوفر الاقتصادى الناشىء عن ذلك . أما إذا كان حجم الطلب المتوقع كبيرا ، بالتالى حجم الانتاج ، فان الانتاج على أسـاس مستمر يكون أكثر مناسبة ، نظرا للوفر الاقتصادى الناشىء عن ذلك أيضاً . وأخيراً فاذا كان حجم الطلب المتوقع متوسطا ، فان الانتاج على أساس متقطع يصبـح أكثر مناسبة ، لنفس السبب السابق ذكره . فسواء كان الانتاج للتخزين أو حسب الطلب. فقد يكون عرضيا ، أو مستمرا ، أو متقطعاً .

ولاشك أن حجم الانتاج يؤثر تأثيرا كـبيرا على القرارات الادارية التى تتعلق بالحصول على المدخلات وتحويلهـا ، فليس من المعقول مثلا تشغيل آلات متخصصة باهظة التكاليف لإنتاج كميات محدودة من المنتج . وفى مثل هذه الحالة قد يكون من الأنسب تشغيل آلات أقل تكلفة(ذات استخدامات عامة)وتشغيل عدداً كبر من الأيدى العامله ،حتى يمكن تحقيق بعض الوفورات الاقتصـادية .

(١) الانتاج حسب الطلب

بعد أن تعرضنا بالشرح للأنواع المختلفة ، للانتاج فاننا سوف نتعرض الآن لطبيعة المدخـلات المستخدمة فى العمليـات التحويلية لـكل نوع منهـا .

الانتاج العرضى :

ا) الآلات والامكانيات المادية : نظراً لتعدد وتباين المواصفات المطلوبة فى المنتج ، فان العمليات التحويلية المختلفة الخاصة بالانتاج تصبح غير معروفة تماماً . وبالتالى ، فان الآلات وكافة الإمكانيات المادية الأخرى تصبح غير معروفة أيضاً . وعلى ذلك فان هذا النوع من الانتاج يتطلب ضرورة توافر درجة عالية من المرونة فى استخدام الآلات ، بحيث يزداد الاعتماد على العنصر البشرى أكثر من الاعتماد على الآلات ، نظراً لمرونة الأولى وعدم مرونة الثانية نسبيا . إلا أنه يجب ملاحظة أن ذلك لايعنى إمكان إحلال الآلات بالعنصر البشرى دون حدود ، إذ أن هناك قيوداً على عملية الإحلال هذه قد تفرضها طبيعة العملية الإنتاجية ذاتها بغض النظر عن عامل المرونة المشار إليه. وبصفة عامة،فانه من المستحسن بقدر الإمكان إستخدام آلات غير متخصصة (ذات استخدامات عامة).

وأخيراً فان المخزون من الآلات المملوكة للمنظمة يجب أن يكون عند حده الأدنى ، نظراً لما تتمتع به الآلات المستأجرة من مرونة عالية وخاصة إذا لم تزد تكلفتها كثيراً عن تكلفة الاستلاك .

وحتى تستطيع الوحدة الاحتفاظ بعامل المرونة فى عملياتها ، فقد تقوم بالتعاقد من الباطن مع بعض الوحدات الصناعية الأخرى للقيام ببعض عمليات التحويل نيابة عنها وخاصة إذا لم يتوافر لديها الآلات المطلوبة ، بدلا من تخصيص استثمارات ضخمة لشرائها . وهذا أمر ممكن طالما أن الوحدة الصناعية الأخرى أما أن تكون غير قادرة على تغطية تكاليفها الثابتة لانخفاض

حجم انتاجها أو أن يكون قبولها التعاقد من الباطن لحساب الغير أمر يؤدى إلى الاسهام فى تغطية هذه التكاليف الثابتة . مثال ذلك قيام مؤسسة الأهرام بتأجيرخدمات الحاسب الالكترونى الخاص بها لكثير من شركات القطاع العام .

وأخيرا ، فانه يجب ملاحظة أن الآلات ذات الأستخدامات العامة تختلف من حيث قدراتها الانتاجية ، وبالتالى فان تتابع العمليات التحويلية على هذه الآلات سوف يتطلب أوقاتاً انتاجية مختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث عدم توازن فى كمية العمل المحملة على كل آلة ، وهذا بدوره يؤدى إلى عدم انسياب العمل بسهوله ، أثناء التشغيل ، خلال العمليات التحويليه المختلفة . لذلك فانه من المفضل تجميع الآلات المتشابهة في وحدة واحدة يطلق عليها « مركز عمل » Werk Ceter ، حيث يتم تسليم كل العمل المراد انجازه الى هذا المركز ، وبذلك يمكن خفض عدد الساعات التى تقضيها كل آلة دون تحميلها بأى عمل من خلال الجدولة السليمة للعمل كله على جميع آلات المركز .

ب) المواد الأولية : يجب احتيار تلك الأنواع من المواد الأولية التى يمكن تصنيعها باستخدام الآلات ذات الاستخدامات العامة (الآلات غير المتخصصة) ، افتراضنا أن هذه المواد سوف لا تتعارض مع المواصفات المطلوبة . كذلك فانه لا يمكن ، ولو بطريقة عامة ، تحديد الكميات المطلوبة من هذه المواد حتى يتم تحديد هذه المواصفات أولا وبصورة تفصيلية . وكنتيجة لعدم التأكد من حيث نوع وكمية المواد الأولية المطلوبة ، فان المخزون من هذه المواد يجب أن يكون منخفضا للغاية . بل الأكثر من ذلك فقد لا يكون هناك أى داع لتكوين أي مخزون . وفى بعض الأحيان قد تكون المواد

الأولية الداخلة فى العمليات التحويلية من النوع النمطى . وبالتالى فانه يمكن الاحتفاظ بمخزون ضئيل منها ، يسمح بتخفيض فترة السبق اللازمة للحصول عليها لسببين ، الأولى هو أن المواد الأولية من النوع النمطى وبالتالى فلايجد المنتج أيه صعوبة فى استخدامها بصورة أو بأخرى ، والثانى ، هو أنه يمكن الحصول عليها بسرعة وسهولة من السوق لكونها مواد نمطية .

وأخيرا ، فحيث أن هذا الإنتاج موجه لمواجهة طلبات محددة وليس للتخزين فليس هناك منطق من وراء تخزين منتجات تامة الصنع منه وهناك حالة واحدة قد تتطلب من المنتج القيام بتخزين المنتجات التامةالصنع ، إذا مانص العقد بينه وبين العميل على عدم البدء فى الشحن قبل تاريخ محدد، وهنا يتم الانتاج للتخزين لتلافى غرامات التأخير التى قد تترتب على أى عطل انتاجى .

جـ) العنصر البشري .عادة مايكون العنصر البشرى المطلوب لهذا النوع من الانتاج على درجة عالية من المهارة لعدة أسباب منها :

(١) أن الآلات ذات الاستخدامات العامةهىآلات غيرمتخصصة،وبالتالى فان المهارة البشرية تعتبر عنصراً مكملا لها .

(٢) حيث أن نسبة استخدام الآلات يقل عن نسبة استخدام العنصر البشرى فان ذلك يتطلب عدم تخصيص العاملين العمل على آلات محدودة . وبالتالى فانه يجب أن تتوافر لدى العاملين المهارات الكافية للعمل على أيه آلة بكفاية وفاعلية .

(٣) حيث أنه لا يمكن تحديد مواصفات المنتج قبل تلقي طلب العميل ،

فان النشاط الخاص بتخطيط المنتــج يقل نسبياً ، وبالتالي تقل الحاجة إلى الاداريين المتخصصين ، ، وهذه بدوره يضيف بعض الأعباء على المتخصصين غير الاداريين (العمال المهر) ، حيث يتحتم عليهم فى بعض الأحيــان اتخاذ بعض القرارات الفنية لذلك فان توافر الخبرة شرط أساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات .

٢ - الانتاج المستمر :

ا — الآلات والإمكانيات المادية : حيث أن حجم الإنتاج الناتج عن طلبية واحدة أو مجموعة من الطلبيات كبيراً ، فان العمليات التحويلية تتم دون توقف ، وبالتالى فان الآلات المعدة للعمل يتم تشغيلها باستمرار دون إجراء أى تعديل فى طريقة اعدادها ، (أي دون إضافة أو تحريك لبعض التروس والإجزاء الخاصة بها). لذلك فان أحد الخصــائص المميزه للانتاج المستمر حسب الطلب هو طول الفــترة المخصصة لعمليات التحويل قبل تعديل التجهيز الآلى [Machine Sct-up] ، وذلك بعكس الانتاج العرضى حسب الطلب حيث يتم عمل الكثير من التعديلات لإعادة إعداد الآلات مرات أخرى، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى ضمان حجم كاف من الانتاج فى الحالة الاولى وضآلته فى الحالة الثانية .

ونظراً لضخامة حجم الإنتاج، فانه يجب تخصيص الآلات على العمليات المختلفة . هذا ويجب ملاحظة أن تخصيص الآلات يعنى عدم قيام الآلة بجميع العمليات أو عدد كبير منها فى حالة الآلات ذات الاستخدامات العامة ، وإنما يعنى أن يعهد اليها القيام بعملية واحدة فقط . أى أن الآلات المستخدمة هى

آلات ذات استخدامات عامة ، يتم تخصيصها فى الاستعمال ، ولكنهـا ليست آلات متخصصة (ذات استعمالات خاصة) .

وفى بعض الأحيان فقد يستدعى هذا الحجم من الإنتاج استخدام بعض الآلات المتخصصة بجانب الآلات غير المتخصصة فعلى سبيل المثـال يعتبر بناء السد العالى مجرد طلبية واحدة لن تتكرر ، وبالتالى فان الكثير من الآلات التى استخدمت كانت من النوع غـير المتخصص ، وبالتالى كان هناك اعتماداً أكبر على الأيدى العامـله إلا أنه بالرغم من ذلك فان بعض الأعمال الخاصة بحفر الأنفـاق وتسوية الأراضي شبه الجبليـة لابد وأن تحتاج إلى آلات متخصصة .

وطالما أن حجم الإنتاج من الكبر بحيث يسمح بتحميل الآلات بالعمل لفترات طويلة ، فانه يمكن تجميع الآلات المتشابهة فيما يسمى بـ « محطة عمل » Work station . وبنفس المنطق فان محطات العمل المتشابهة يمكن تجميعها مكونة بذلك مايسمى بـ «خط انتاج» حيث تنساب المواد من بدايته إلى نهايته مادة بجميع العمليات التحويلية بطريقة متتابعة ، وذلك بعكس الحال فى حالة الانتـاج العرضي حيث تبقي المواد التي يتم تحويلها على كل آله حتى تنتهي كل آلة عن عملها ، ثم يتم نقلها كلها دفعة واحدة إلى عمليه تحويلية جديدة .

٧ — المواد الاولية:

حيث أن مواصفات المنتج تختلف من عميل لآخر ، فان مواصفات المواد الأولية لاشك ستختلف أيضاً من طلبية لأخرى بعض الشيء . وهذا يعنى أن

الجزء الأكبر من هذه المواد عادة ما يكون من النوع من النمطى ، فى حين أن الباقى عادة مايكون من النوع غير النمطى . وعلى ذلك فانه لايجب تخزين المواد غير النمطية بل العمل على الحصول عليها بكميات مناسبة وفى أوقات قريبة من بدء العمليات التحويلية . كذلك فان المخزون من المواد تحت التشغيل (أى داخل عمليات التحويل) عادة مايكون قليلا. وحيث أنه لاتوجد فترات انتظار أثناء العمليات التحويلية المختلفة ، فان المواد الأولية تتحرك بسرعة من بداية العمليات التحويلية حتى نهايتها .

وأخيراً ، فان المخزون من السلع التامة الصنع عادة ما يبلغ حدا متوسطاً ، فهو أقل من المخزون السلعى الخاص بانتاج التخزين ، وأكثر من ذلك الخاص بالانتاج العرضى . ويرجع السبب فى ذلك إلى رغبة المنتج فى شحن الانتاج النهائى إلى العميل لعدم وجود مصلحة له فى تخزينة . إلا أنه نظراً لضخامة حجم الانتاج وعدم قدرته على شحنه بسرعة، فانه يضطر إلى الاحتفاظ بمخزون متوسط الحجم منه .

حـ ـ العنصر البشرى :

عادة ما تكون عمالة الانتاج المطلوبة لهذا النوع من الانتاج عمالة نصف ماهره ، كما أن عدد العاملين عادة مايكون قليلا نسبياً . ويرجع السبب فى ذلك إلى أنه بالرغم من أن الآلات المستخدمة آلات غير متخصصة ، إلا أن كل عملية تحويلية لكل وحدة من وحدات العمل تحت التشغيل يتم تنفيذها على كل آلة بنفس الطريقه . أضف إلى ذلك أن مبدأ التخصيص فى استخدام الآلات ذات الاستخدامات العامة ، والسابق الإشارة إليه ، لايتطلب تنوع الخبرات من جانب القائمين بالعمل ، على نقيض الانتاج العرضى .

أما العمالة الاداريه المطلوبة هنا فهي عمالة متخصصة ، بعـكس الحال فى الانتاج العرضي . ويرجع ذلك إلى أن طبيعة هذا النوع من الانتاج ، أى حجم الإنتاج ، يتطلب ضروره اتخـاذ الكثير من القرارات الإدارية وفقاً لأسس اقتصادية سليمة قبل بدء العمليات التحويلية .

يجب تصميم خط الانتاج المستمر بطريقة تحقق التوازن فى فى انسيـاب العمل تحت التشغيل حتى يتم الانتهاء منه . وهذا يتطلب ضرورة اعداد وتجهيز جميع الآلات قبل بداية العمليات ، وذلك بعكس الحال فى الانتـاج العرضي حيث يمكن البـــدء فى بعض العمليات التحويلية قبـــل الانتهاء من اعـداد وتجهيز جميــع الآلات الأخرى . لذلك فان الإنتـاج المستمر يتطلب ضرورة توافر الإداريين المتخصصين والقادريين على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفـــة .

٣ ـ الانتاج المتقطع :

عندما تكون مواصفات المنتـج غير معروفة تماماً وعنـدما يكون حجم الإنتاج متوسطاً ، فان الإنتاج يمكن أدراته فى هذه الحالة على أساس متقطع وفى شكل الوطات Iots .

ا) الآلات (الامكانيات المادية) : عادة ماتكون الآلات المستخدمة فى هذا النوع من الانتاج من النوع العام وليس المتخصص نظراً لعدم ضخامة حجم الانتاج . هذا ويتم تنظيم هذه الآلات وفقاً للعمليات التحويلية وليس وفقاً للسلعة وذلك بعكس الانتاج المستمر . وبذلك فان استخدام الآلات هنا يشبه استخدامها فى حالة الانتاج العرضي إلى حد كبير .

يتم إرسال المواد فى شكل لوطات خلال العمليات التحويلية . وقد تمثل هذه اللوطات طلبية واحدة لعميل واحد ، وقد تمثل مجموعة من الطلبات ذات مواصفات واحدة لمجموعة من العملاء ، كما أنه يمكن تجزئة طلبية واحدة لعميل واحد إلى مجموعات من الوطات أيضاً . وبعد الانتهاء من تشغيل اللوطات الخاصة بعميل ما، فانه يتم اعادة تجهيز الآلات حتى يمكن تشغيل لوطات أخرى (بمواصفات مختلفة) عليها .

وحينما تتم العمليات الانتاجية فى شكل لوطات وبصورة متقطعة باستخدام نفس الآلات ، فانه يطلق عليها لفظ الانتاج ذى العمليات المتشابهة .

Similar-Processes Production

وبصفة عامة ، فانه يجب إعادة إعداد وتجهيز الآلات بعد الانتهاء من كل لوط من لوطات الانتاج ، نظراً لاختلاف المواصفات المطلوبة من عميل لآخر .

ب — المواد الاولية :

نظراً لاختلاف المواصفات المطلوبة ، فان ذلك قد ينعكس أيضاً على طبيعة المواد الأولية المستخدمة ، بمعنى أن ذلك قد يتطلب ضرورة استخدام مواد نمطية وأخرى غير نمطية . وفى حالة المواد غير النمطية ، فان المخزون منها ، سواء كان مواد خام أو تحت التشغيل ، عادة مايكون منخفضا ، كما فى حالة الانتاج العرضى . نظراً لعدم المعرفة المسبقة لحجم الطلب أما بالنسبة للمخزون من المواد الأولية النمطية ، فانه عادة مايكون كبيراً نسبياً .

حـ ـ العنصر البشرى

عادة ما تكون العمالة الانتاجيه المطلوبة على درجة متوسطة من المهارة ، فهى أقل من تلك المطلوبه للانتاج العرضي ، نظراً لعدم قيام العامل بتشغيل عـدد كبير من الآلات ، وهى أعلى من تلك المطلوبة للانتـاج المستمر ، نظـراً لقيام العامل باعادة اعداد الآلة التى يحصل عليها بعد الانتهاء من كل لوط ، بالرغم من عدم تغييره للالة ذاتها .

أما المهارة الإدارية المطلوبة فعادة ما تكون أكثر تخصصاً إذا قورنت بتلك اللازمة للانتاج العرضي ، كما أنها تقارب فى درجة تخصصها تلك المطلوبة للانتاج المستمر . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الآلات عادة ما يتم تشغيلها لفترات طويلة ، وبذلك فانه يجب توافر المهارات الإدارية القادرة على عمـل التخطيط اللازم لذلك ، حتى يتم التشغيل على أسس اقتصادية سليمة .

ب ـ الانتاج للتخزين :

يمكن تنميط مواصفات المنتج ، كما أنه يمكن انتاجه سلفاً دون انتظـار لاستلام طلبات المستهلكين ، إذا كان بالامكان تحديد ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم بدرجة عالية من الدقة ولفترات طويلة نسبياً ، وهذا ما يطلق عليه « الإنتاج للتخزين » . وواقع الأمر هو أن المنافسة سوف تجبر المنتجين على ضرورة عمل ذلك ، مما طال الأجل ، وذلك لأهمية عامل السرعة التى يتعين أخـــذها فى الاعتبار لجعل السلعة فى متناول أيدى المستهلكين. فاذا نظرنا إلى صناعة الأحذيه من عشرين عاما نجد أن الغالبية العظمى من الأحذية كان يتم تصنيعهـا حسب الطلب . أما اليوم فقد أمكن تنميط هذه الساعة وفقاً لمقاسات وأشكال محددة

نسبياً . حتى أن الجزء الأكبر من انتاج هذه الصناعة يتم للتخزين وليس وفقا للطلب . كذلك إذا نظرنا إلى صناعة الملابس الجاهزة نجد أنها تخطو خطوات سريعة تجاه التنميط الشبه كامل وعلى أية حال ، فحتى لو أصبحت مواصفات المنتج معروفة تماما ، فان حجم الكمية المطلوبة قد يكون منخفضاً أو كبيراً أو متوسطا ، وبالتالي ، فان انتاجها قد يتم على أساس عرضى أو مستمر أو منقطع على التوالي ، حتى يمكن تحقيق بعض الوفورات الاقتصادية من وراء ذلك .

١ ـ الانتاج العرضى :

يعتبر الإنتاج العرضي للتخزين أمرا نادر الحدوث . فاذا كانت مواصفات السلعة معروفة في نفس الوقت الذي يكون فيه حجم الإنتاج منخفضا . فان المنتج يصبح فى مركز تنافسي أحسن اذا ما قام بالانتاج على أساس متقطع لتعويض ما يتم سحبه من المخزون . وعلى أية حال فان حجم الانتاج عادة ما يكون ضئيلا إلى الدرجة التي لا تسمح بانتاجه إلا على أساس عرضى .

وبصفة عامة ، فان الانتاج العرضى للتخزين يشابه فى خصائصه الانتاج العرضي حسب الطلب ، فيما عدا وظيفة تخطيط المنتج . فى الإنتاج العرضى حسب الطلب يجب على المنتج تحديد مواصفات السلعة التى يطلبها كل مستهلك أما فى حالة الانتاج العرضى للتخزين فإن هذه المواصفات يتم الإتفاق عليها لجميع المستهلكين ولفترات طويلة نسبيا ، وهذا يفسر قيام المنتج بالإنتاج للتخزين .

وحيث أن مواصفات المنتج معروفة ، فانه يمكن تخزينها . إلا أنه نظرا لإنخفاض حجم مبيعاتها انخفاضا شديدا ، فان تاجر التجزئة يقوم بالاحتفاظ

بمخزون ضئيل منها ، عالما أن هذا المخزون سوف يكفيه لفترة طويلة .

وبصفة عامة ، فان خصائص الإنتاج العرضى للتخزين في الوحدة التسويقية لا تختلف مطلقا عن تلك الخاصة بالوحدة الصناعية .

٢ - الانتاج المستمر :

حيث أن مواصفات السلعة معروفة مقدما فانه يمكن تنميطها ، وبالتالى يمكن انتاجها لأغراض التخزين . عادة ماينـدرج تحت هذا النوع من الإنتاج تلك السلع التى يتم تسويقها على نطاق واسع ولعدد كبير من المستهلكين ، مثل السجاير . وعليه ، فان الانتاج المستمر لمثل هـذا النوع من السلع هـو الذي يحقق الكثير من الوفورات الإقتصادية .

يتميز هذا الإنتاج بأن مدخلاته نمطيـة ، فالآلات والامكانيات المـادية المستعملة من النوع المتخصص ، أى ذات الاستخدامات الخاصة . والحقيقة هى أن هذه الآلات بلغت حداً كبير من التخصص حتي أن الإستخدام الاقتصادى لها يتطلب تشغيلها فى مصانع أوتوماتيه Automatad Factories

أما عمالة الإنتاج فيجب أن تكون على درجة عالية من المهارة ، حتى يمكن تشغيل وصيانة الآلات المتخصصة البالغة التعقيد . ويغلب على هذه المهارة طابع المهارة العامة أكثر من المهارة المتخصصة ، وكذلك الحال بالنسبة للعمالة الإدارية والتى يجب أن تتصف بالمهارة أيضا . إلا أن الحاجة إلى العمالة الإدارية الماهرة المتخصصة Skilled Specialits المطلوبة عادة ما تفوق العمالة الإدارية الماهرة العامة Skilled generaists ويرجع ذلك إلى المجهود الذى يجب بذله فى التخطيط المسبق للوظائف المرتبطة بالحصول على المدخلات وتحويلها ، هـذا

بالإضافة إلى الجهد المبذول فى التحديدالدقيق المسبق لمواصفات المنتج وعمليات الإنتاج أو الصنع ، لضمان أكبر قدر من الكفاية والفاعلية .

وحيث أن أى تعطل في الإنتاج ينعكس انعكاساً سلبياً على عنصر التكلفة (يؤدى إلى ارتفاعها) فان الإدارة يجب أن تعمل جاهدة على أن تكون مستعدة لكل احتمال من شأنه احداث هذا العطل ، ذلك أن أى اختناق في أى مكان على خط الإنتاج من شأنه تعطيل خط الإنتاج كله ، أو احداث عدم توازن فى انسياب العمل عليه ، وهذا أضعف الإيمان .

أما عن المواد الأولية فهى نمطية إلى أبعد الحدود فى مثل هـذا النوع من الإنتاج ، وهذا انعكاس لنمطية مواصفات المنتج بطبيعة الحال . وحيث أن هذا الإنتاج هو انتاج للتخزين ، فأن التدفق المستمر للمواد فى خطوط الإنتاج يتطلب ضرورة وجود مخزون كبير منها . وتلافياً للتكلفه الكبيرة التى تنطوى عليها عملية تكوين هذا المخزون ، فان الوحدة الصناعيـة قد تلجـأ إلى طلب المواد بصورة أكثر تكراراً وبكميات أقل بغرض ضمان قدرة مورد للمـوادّ على للوفاء بهذا الالتزام . وقد تلجأ بعض الظروف الخاصـه بغرض المـواد الأولية قد تجبر الوحدة الصناعية على تكوين مخزون كبير منها ، مثـال ذلك صناعة الأغـذية المحفوظة ، والتى لا يمكن شـراء المـواد الخـام اللازمة لهـا (الخضروات والفواكه وما شابه ذلك) إلا فى مواسم زراعية محددة .

وبطبيعة الحال فان المخزون من المواد تحت التشغيـل يكون كبيراً ، إلا أن المحدد الأساسى له هو كيفيه سير العمل من الناحيه التكنولوجية . فيعكس الحال في حالة الإنتاج العرضى حيث تتوافر حرية الاختيار فى جدولة عمليات

التحويل ، نجد أنه لا يوجد أى خيار فيما يتعلق بالإنتاج للتخزين ، حيث يتم تأدية كافة العمليات التحويلية وبصورة متتابعة على كل وحدة من وحدات المواد أثناء تدفقها من بداية خط الإنتاج إلى نهايته .

وأخيراً فان المخزون من السلع التامة الصنع يبلغ حداً كبيراً بعكس الحال بالنسبة للانتاج حسب الطلب . لذلك فانه يجب على الإداره اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بمستويات المخزون السلعى التى تحقق أكبر قدر من الوفورات الإقتصادية .

٣ - الانتاج المتقطع .

وبالرغم من أن مواصفات المنتج معروفة ومنمطة ، إلا أن الإنتاج يتم على أساس متقطع نظراً لعدم ضخامته . وهذا يعنى أن الآلات لايمكن تشغيلها بصورة مستمرة ، كما هو الحال فى الانتاج المستمر . لذلك فانه لايمكن تخصيصها فى الاستعمال ، أى أنه لايمكن تخصيصها كلية لانتاج سلعه واحدة ذات مواصفات محددة . لذلك فان التشغيل الاقتصادى السليم لهذه الآلات يتطلب تجميع لوطات المواد الأولية ذات نفس المواصفات (حيث يحمل إنتاجها النهائى مواصفات واحدة أيضاً) وتمريرها خلال العمليات التحويلية على فترات زمنية محددة . وفيما بين هذه الفترات ، فانه يتم تكرار عمل نفس الشيء ، ولكن على مواد أخرى ذات مواصفات مختلفة عن سابقتها .

أما فيما يختص بالعمالة الانتاجية فهى لاتختلف فى مواصفاتها عن تلك الخاصة

بالانتاج المتقطع حسب الطلب ، فهى أقل تخصصاً من تلك المطلوبة للانتاج المستمر ، إلا أنها أكثر تخصصاً من تلك المطلوبة للانتاج العرضى. ويرجع ذلك إلى أن العامل لا يجب أن تكون عنده المهارة الكافية لتشغيل الآلة التي يعمل عليها فقط، وأنما يجب أن يكون عندة المهارة اللازمة للقيام بالعديد من العمليات التحويلية عليها وبصورة متكررة كما هو الحال فى الانتاج المستمر . أما العمالة الادارية فيجب أن تجمع بين كل المهارات العامة والمهارة المتخصصة (نظراً لكثرة العمل المتعلق بالتخطيط والجدولية والرقابه).

وأخيراً فان المخزون من المواد الأولية عادة مايكون كبيراً ، وكذلك المخزون السلعى . وكذلك الحال بالنسبة للمواد تحت التشغيل والتى يكون حجمها كبيراً نسبياً انتظاراً لبدء تحويلها بعد الانتهاء من عمليات تحويلية أخرى ، كما سبقت الإشارة .

ثالثا . الرقابة على الجودة

حين الكلام عن جودة المنتج فانه يجب التفرقة بين نوعين من الجودة يطلق على النوع الأول «جودة التقييم » Design Quality ويقصد به مستوى الجودة التي تتعلق بمواصفات المنتج . أما الثانى فيطلق عليه جوده الإنتاج Productin Quality ويقصد به درجه تطابق المواصفات التي يحتوى عليها المنتج مع المواصفات الموضوعة له مسبقا .

ويشمل مجال الرقابة على الجوده كافة وظائف الإنتاج وهى تخطيط المنتج والحصول على المدخلات وتحويلها ، أى أن هذه الوظيفه تم الاتفاق مع

مع موردى المواد ووسائل نقلها المختلفة الى المصنع وكذلك وسائل النقل المختلفة الى العملاء .

ويتوقف الشكل التنظيمى لوظيفة الرقابه على الجوده مع حجم المنظمة ذاتها فنى المنظمات الكبيره الحجم التي تتنافس على أساس جوده المنتجات فان أنشطة الرقابة على الجوده يتم تجميعها فى وحده تنظيمية (قسم أو اداره) متخصصة يعمل بها مجموعة من الخبراء حيث ترتفع تقاريرهم مباشره الى الإداره العليا . أما إذا كانت المنظمة صغيره الحجم فان الحاجة الى وحده تنظيمية متخصصة فى الرقابة على الجوده يصبح أمراً غير مطلوباً وفى مثل هذه الحالات يتولى أفراد الاداره التنفيذية فى أقسام الانتاج والمشتريات والمخازن القيام بكافة أعمال الرقابة على الجوده .

الفحص

الفحص هو العمل الاجرائى أو التنفيذى الذى تنطوى عليه وظيفة الرقابة على الجوده ، وفيه يقوم الفاحصون بقياس كافة خصائص المنتج لتحديد درجة تطابقها مع المواصفات الفنية الموضوعة وعلى ذلك يجب أن تتوافر لهم القدره على استخدام مختلف أدوات الفحص وذلك بالاضافة الى القدرات الخاصة باصدار الأحكام فيما يتعلق بالخصائص الموضوعية والتي يصعب قياسها قياسا كميا (مثل حالة الطلاء على السطح الخارجي) .

اقتصاديات الرقابه على الجودة

تنطوى وظيفة الرقابة على جوده الانتاج نوعين من التكلفة وهى التكلفة

للاستخدام والذي يتمثل في كثرة مردودات المبيعات أو تعطيل بعض العمليات الانتاجية الأخرى ، وبصفة عامة « كلما زادت أعمال الفحص كلما قل احتمال عدم اكتشاف الانتاج غير الصالح » . والعكس صحيح .

هذا ويتطلب التحليل الاقتصادى السليم تحديد تلك النقطة التى يصبح عندها إجمالى هذه التكلفة عن حده الأدنى وهذه هى النقطة التى تحدد الحجم الأمثل من الوحدات المنتجة التي يتم فحصها والتي عندها يمكن التوصل إلى مستوى الجودة الأمثل فمثلا فى نسبة الوحدات التالفة إلى إجمالى الانتاج .

وقد لايكون من السهولة تحديد حجم الفحص الأمثل ومستوى الجودة الأمثل وذلك نظراً للصعوبات التي قد تعترض متخذ القرار فى تحديد تكاليف الفحص بدقة وخاصة تلك الخاصة بالتكلفة الاضافية التى تترتب على عدم اكتشاف الوحدات التالفة ، ذلك أن تحديد هذه التكلفة يتطلب معرفة متوسط هذه التكلفة الاضافية للوحدة الواحدة ، وكذلك احتمال اكتشافها من عدمه.

هذا ويمكن استخدام الأساليب التحليلية المختلفة للوصول إلى تحديد متوسط مستوى الجودة المقبولة ومثل هذه الأساليب يتم استخدامها فيما يتعلق بتخطيط المنتج وتخطيط العملية الانتاجية والحصول على المواد أو تحويلها .

العينات :

قد لا يكون من المرغوب فيه اجراء الفحص الشامل لعدة أسباب نوجزها فيما يلى :

١ — قد يؤدى الفحص إلى إتلاف المنتج ذاته .

٢ — قد يؤدي الفحص إلى تدمير المنتج كله .

٣ — قد تقل درجة دقة الفحص كثيراً أثناء الفحص الشامل الأمر الذى يؤدى إلى رفض الكثير من الوحدات المقبولة أصلا .

٤ — قد ترتفع تكلفة الفحص بالنسبة للوحدة الواحدة إلى نقطة تفوق فيها التكلفة الإضافية المترتبة على عدم اكتشاف الوحدة أو الوحدات التالفة، فاذا ثبت من تحليل العينة أنها تقع فى حدود متوسط مستوى الجودة المقبول فانه يتم قبول اللوط كله والعكس صحيح .

وإذا كان الهدف من الفحص هو التأكد من أن الخصائص الحرجة فى الوحدة تقع فى الحدود المقبولة فان هذا الفحص يطلق عليه «فحص الخصائص» وبالتالى فان اختيار العينة يتم وفقاً لهذه الخصائص ، أما إذا كان الهدف من الفحص هو قياس هذه الخصائص وتسجيلها فان هـذا الفحص يطلق عليه « فحص العوامل » وبالتالي يتم اختيار العينة وفقاً لهذه العوامل .

العينة المفردة والعينة المتعددة : هناك ما يسمي بالعينة المفردة وهى تلك التى يتم اختيارها لتمثل المجموع أو اللوط كله والتي يترتب عليها رفض هذا اللوط بالكامل إذا جاءت نتيجة العينة سلبية (أى حين لا يقع مستوى الجودة الفعلى للعينة فى حدود متوسط مستوى الجودة المقبول) . أما إذا جاءت نتيجة الفحص إيجابية فإنه يتم قبول اللوط بأكمله .

ومن الممكن أيضاً خفض حجم العمل المتعلق بالفحص باستخدام ما يسمي بالعينة المتعددة أو المتتابعة ، وهذا يعنى اختيار عينة مبدئية لفحصها

وذلك بمقارنة الوحدات التالفة بحدين أحدهما منخفض (ا) والآخر مرتفع (ب) فإذا كان عدد الوحدات التالفة أقل من (ا) فانه يتم قبول اللوط بأكمله أما إذا زاد عدد الوحدات التالفة عن (ب) فانه يتم رفض اللوط بأكمله ، أما إذا وقع عدد الوحدات التالفة بين (ا) ، (ب) فانه يتم اختيار عينة ثانية من نفس اللوط ويتم مقارنة عدد الوحدات التالفة فى كلا العينتين بالحد الأعلى المقبول بعدد الوحدات التالفة (ب) ، فاذا كان عدد الوحدات التالفة فى كلا العينتين أقل من (ب) فانه يتم قبول اللوط بأكمله ، أما إذا زاد هذا العدد عن (ب) فانه يتم رفض اللوط كله ويخضع للفحص الشامل .

خرائط الزمان :

تعتبر خرائط الزمان بمثابة أدوات يمكن استخدامها لإبقاء العمليات الإنتاجية « تحت السيطرة » أثناء عمليات التشغيل ، وفى هذا الصدد فان هذه الخرائط تعتبر بمثابة الفحص الذى يتم عمله أثناء التشغيل بعكس العينات السابق ذكرها والتى تعتبر بمثابة الفحص الذى يتم عمله بعد التشغيل .

الفصل السادس

وظيفة التسويق

ترتبط وظيفة التسويق ارتباطا وثيقا بوظيفة الانتاج وكذلك بباقى وظائف المنظمة ولاسيما وظيفة التمويل . فالعديد من القرارات الادارية الهامة المتعلقة بالتخطيط لايمكن اتخاذها دون الأخذ فى الأعتبار العديد من الاعتبارات التسويقية . فعلى سبيل المثال فان أيه تغييرات تطرأ على الأسواق لابد وأن تؤدى إلى إحداث تغييرات أساسية فى سياسات المنظمة وبرامج عملها . وبنفس المنطق ، فأن أيه تغييرات تكنولوجية متوقعة لابد وأن تحدث تأثيرها أيضا فى الأسواق بشكل عام وفى سياسات المنظمة وبرامج عملها بوجه خاص . وعليه ، فان ادارة المنظمة يجب أن تأخذ دائما فى الأعتبار حقيقة العلاقة بين وظيفة التسويق من ناحية وباقى وظائف المنظمة من ناحية أخرى، لما لذلك من تأثير كبير على أرباحها .

وهناك بعض القرارات الادارية التى تتعلق بوظيفة التسويق والتى يتعين على الادارة العليا بالمنظمه اتخاذها مثل القرار الخاص بتحديد حجم موازنة إدارة التسويق ، أما كيفية توزيع هذه الموازنه فأمرها متروك لمدير إدارة التسويق ومساعديه .

ومن الناحية التنظيمية ، فان القرارات التسويقية عادة مايتولاها رئيس مجلس ادارة المنظمة إذا كانت صغيرة الحجم ، أما فى المنظمات الكبيرة الحجم، فانها عادة ماتقوم بإنشاء وظيفة متخصصة للتسويق يتولاها مدير لاتخاذ

كافة القرارات التسويقية . وعادة ما يتبع هذا المدير مجموعة من الرؤساء مثل مدير المبيعات ومدير الاعلان ومدير بحوث التسويق وغيرهم . وفي حالة تعدد المنتجات وكبر حجم النشاط ذاته ، فانه عادة ما يتم تنظيم إدارة التسويق وفقا لنوع المنتج أو الخدمة .

وبشكل عام ، فان النشاط الاساسي لوظيفة التسويق يرتبط بتحقيق حجم مبيعات معين يؤدى فى النهاية إلى تحقيق عائد مجز للمنظمة . لذلك فان مدير التسويق عادة ما يشارك مع باقى المديرين في اتخاذ العديد من القرارات وخاصة بتلك التي تتصل بالإعتبارات التسويقية مثل كيفية تحقيق أرقام مبيعات معينة وتنمية برامج العمل المختلفة بالمنظمة لمواجهة المنافسة السائدة .

تتراوح القرارات التسويقية بين تلك التى تؤثر على أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل وتلك التي ترتبط ارتباطا مباشرا ومحددا ببرامج التسويق. لذلك ، فاننا سوف نناقش وظيفة التسويق من وجهتي نظرها :

أولا — الأسواق والبيئة التي تعمل فى ظلها

ثانياً — البرامج التسويقية المختلفة اللازمه لتحقيق أهداف المنظمة

أولا — ألاسواق

الدور الذى تلعبه السوق

حين نقوم بشراء أو بيع أى شيء فاننا نكون قد اكتسبنا بعض الخبرة المرتبطة بالتسويق . ولاشك أن هذه الخبرة تدل دلالة قاطعة على أن

البيـع أو الشراء يتحقق وفقا لإنفاق الاطراف المعينـة على تبادل الأشياء . ولقد كان الشكل البدائى لمثل هذا التبادل يأخذ شـكل المقايضة ، أما فى عصرنا الحالى ، فقد أصبحت النقود ، كتعبير عن قيمه الأشياء ، بمثابة الوسيط اللازم لإتمام عملية التبادل .

غالباً مالاتتم عملية التبادل بين الأطراف إلا إذا كانت مجزية لـكل منهم . فالتاجر الذى يبيع فرد ما قلما من الحبر مقابل نصف جنيـه لابد وأنه يريد هذا المبلغ من المال أكثر من رغبته في الاحتفاظ بالقلم . وبنفس المنطق فان المشترى لهذا القلم لابد وأن يكون رغبته فى حيـازته أكـثر من رغبته فى الاحتفاظ بمبلغ النصف جنيه . وبدون هذه المنفعة المزدوجة لكلا الطرفين ، فان عمليه التبادل لن تتم بين البائع والمشترى (اللهم إلا إذا كان هناك أحبار على اتمام الصفقة) . ومن خلال عملية التبادل هذه ، فانه يمـكن لأى فرد أن يتخصص في ذلك النوع من العمـل الذى يريده ، والذى يمكنه ، بعد بيعه للاخرين ، من الحصول على مايريده من سلع وخـدمات أخرى . وبنفس المنطق ، فانه يمكن لأيه منظمه أن تتخصص في انتاج سلعـة أو مجموعة من السلع ثم بيعها محققه بذلك مايكفى من ايراد الادارة توزيعه فى شكل أجور ومرتبات وعوائد لأصحاب رأس المال وذلك بالإضـافه إلى مايتم احتجازه لإعادة استثمارة مرة أخرى .

هناك نوعان من الأسواق ، تلك التى تتصف بدرجة عالية من التنظيم مثل سوق الأوراق المالية ، وتلك التى لاتتصف بدرجة عالية من التنظيم الأسواق غير الرسمية أو المتعارف عليها حيث لاتوجد طرق مباشرة وموحدة لجميع البائعين

بالمشتريين . ومن ناحية أخرى . فهناك مايسمى بالأسواق العالمية ، كما أن هناك مايسمى بالأسواق المحليـة . وبغض النظر عن هذه الاختـلافات ، فان الأسواق عادة ماتعكس القوة النسبية لكل من البائعين والمشترين من خلال الأسعار التي تمليها المنافسة القائمة ، أي تلك التي يمليهـا الطلب والعرض بين الأطراف المتامله .

وعليه ، فإنه يمكن النظر إلى السوق باعتباره ذلك المـكان الذى يقوم فيه البائعون والمشترون بالاتصال المبـاشر ببعضهم البعض حتى أن نفس المنتج يتم تداولة بين الجميـع بنفس السعر . وعلى ذلك فانه في ظل ظروف المنافسة الكاملة، فان نفس السلعة يتم بيعهـا في الأسواق المختلفة بنفس السعر تماما ، بعد الأخذ فى الاعتبار لتكاليف النقل من سوق لآخر .

تعتبر الأسواق بمثابه المكـان الذى تنطبق فيه أساسـا كافة القرارات الاقتصادية المتعلقة بما يتم انتاجه ، وكمية مايتم إنتاجه ، وكيفية بيـع مايتم إنتاجه . فعلى سبيل المثال إذا قام المشـترون بشراء سلعة ما وبكميات كبـيرة يؤدى إلي رفع أسعارها ، فان ذلك يعنى ضرورة أن يقوم المصنعون باتخاذ قرار اقتصادى هام يرمى إلى زياده الكميات المنتجة من هذه السلعة . وبنفس المنطق ، فان الارتفـاع في الأسعار قد يؤدى إلى أحجام بعض المشترين عن الشراء أو الاقلال من مشترواتهم . وبالتـالي ، فانه من خلال ميـكانيكية الأسعار ، فانه يصبـح بامكان السوق إعطاء صورة واضحـة عما يريدة المستهلكون وكذلك قدراتهم الشرائية ، الأمر الذي يؤدي فى النهـاية إلى إعادة توزيع المواد الاقتصادية المتاحة على المنظمات الصنـاعية وكذلك تحديد معدلات نموها في المستقبل .

تعتبر ظروف المنافسة بمثابة المحرك الأساسي للأسواق والمنظم لها أيضاً فى المجتمعات الرأسمالية . أما إذا عجزت ظروف المنافسة عن القيام بهذا الدور ، كما هو الحال فى العديد من المجتمعات الاشتراكية ، فان الدولة يجب عليها أن تتولاه . وعليه ، فانه يمكن القول أن هناك بعض الأسواق التى تسودها المنافسة الكامله ، كما أن هناك تلك التي تسودها المنافسة غير الكامله (وجود عدد قليل من البائعين) ، كما أن هناك تلك التي يسودها عنصر الاحتكار (وجود بائع واحد فقط) . وبالرغم من أهمية درجة المنافسة السائدة بالنسبة لتنظيم حركة الاسعار فى الأسواق ، إلا أن أهميتها بالنسبة للمصفين لاتقل عن ذلك بل وقد تزيد ، إذ أنه من المعروف أنه كلما زادت درجة المنافسة كلما قلت حرية المنظمة فى اتخاذ القرارات ، والعكس صحيح .

تعتبر الأنشطة التسويقية عمليات منتجة ، نظراً لأنها تقوم بخلق المنافع الزمانية والمكانية بشكل عام ومنفعة الحيازة بشكل خاص . هناك العديد من النفقات التي يتم تكبدها من أجل نقل ملكية السلع والخدمات من المصنع إلى المستهلك النهائى ، إلا أن هذه النفقات تولد بدورها قيماً إضافية لكل منهما . فالحملات الإعلانية ، كعنصر تكلفة ، تؤدى إلى تحريك دوافع الشراء لدى المستهلكين ، الأمر الذى يجعلهم أكثر تفضيلا لسلعة ما دون أخرى ، الأمر الذى يؤدى إلى شرائهم لها ، وهذا بدوره ينعكس فى النهاية على فوائد معينة ، أى قيماً مضافة لمنتجيها .

تتولى كل منظمة وظيفة التسويق كإحدى الوظائف الخاصة بها . إلا أن هناك بعض المنظمات المتخصصة التي تتخذ من التسويق وظيفة أساسية لها

دون غيرها من الوظائف . وتتمثل هذه المنظمات المتخصصة في العديد من التنظيمات مثل تاجر الجملة وتاجر التجزئة والوكلاء والسماسرة وغيرهم . ولا تقتصر وظيفة هذه المنظمات المتخصصة على البيع فقط ، بل تقوم بتقديم كافة الخدمات الأخرى مثل التصنيف والبيع بالأجل والتخزين والنقل والتأمين والصيانة والإصلاح . وفي حين تتخصص بعض هذه المنظمات في تسويق السلع الصناعية ، يتخصص البعض الآخر فيها في تسويق السلع الوسيطة ، كما يتخصص البعض منها أيضاً في تسويق السلع الاستهلاكية .

بيئة السوق :

يقصد بيئة السوق مجموع الظروف الاقتصادية العامة والظروف المرتبطة الصناعية المعينة المحيطة بالسوق ، نوع السلع والخدمات التي يتم تداولها ، مستويات الدخول السائدة ، الاختلافات الجغرافية ، والسياسات الحكومية . من الأهمية بمكان على كل مدير للتسويق أن يفهم طبيعة البيئة التي تحيط بالأسواق التي يتعامل معها وذلك قبل البدء في تخطيط برامجه التسويقية. وفي بعض الأحيان قد لا يستطيع مدير التسويق أن يؤثر على الأسواق التي يتعامل معها ، كما هو الحال في الحالات المنافسة الشديدة . وفي أحيان أخرى حين تقل حدة المنافسة ، فانه قد يستطيع التأثير عليها وبدرجات متفاوته . بمعنى آخر ، فهناك بعض الظروف التي يتم فرضها على المنظمة ، وبالتالي تصبح مشكله هذه المنظمة هي مشكلة القدرة على التكيف مع هذه الظروف والعمل في ظلها . أما تلك التي لا تفرض على المنظمة ، فانه يجب عليها استخدامها واستغلالها وتوجيهها لصالحها .

يقصد بالظروف الاقتصادية العامة درجة الرخاء أو الكساد التي يمر بها الاقتصاد القومي للدولة . أما الظروف الاقتصادية المرتبطة بصناعة ما فيقصد بها درجة تأثير الظروف الاقتصادية العامة على النشاط الصناعي المعين . فقد تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة في الوقت الذي لا تؤثر فيه على نشاط معين ، والعكس صحيح أيضاً . مثال ذلك الظروف الاقتصادية العامة السيئة التي تمر بها مصر الآن في الوقت الذي لا تؤثر فيه هذه الظروف على بعض الأنشطة الاقتصادية مثل مبيعات أجهزة التليفزيون .

كذلك يجب على مدير التسويق أن يتفهم طبيعة الأسواق ومدى ارتباطها بالسلع أو الخدمات التي يقوم بتسويقها . فمما لاشك فيه أن هناك أسواقا للسلع الصناعية تختلف كلية عن اسواق السلع الاستهلاكية . كذلك فان أسواق السلع المعمرة (الثلاجات والغسالات مثلا) تختلف تماما عن تلك الخاصة بالسلع غير المعمرة (الخضروات والفواكه مثلا) . كذلك فان اسواق السلع الملموسة تختلف أيضاً عن أسواق السلع غير الملموسة (الخدمات) .

كذلك يجب على مدير التسويق أن يكون واعيا بنوع المنافسة السائدة في السوق . من المعروف أن بعض السلع تعتبر بديلة للبعض الآخر وبدرجات متفاوتة كما أنه من المعروف أيضاً أن جميع هذه السلع تتنافس من أجل الحصول على ما ينفقه المستهلك من ميزانية أسرته . كذلك يوجد عنصر المنافسة بين رغبة المستهلك في الانفاق ورغبته في الإدخار ، وكذلك بين انفاقه على سلعة أو خدمة ما مقابل عدم الإنفاق على سلعة أو خدمة أخرى وبجانب المنافسة فانه يجب على مدير التسويق أن يتفهم طبيعة العلاقات القائمة بين أسواق السلع والخدمات التي تعمل في نفس المجال ، مثل العلاقة بين أسواق

السيارات الجديدة وأسواق السيارات المستعملة ، أو العلاقة بين أسواق السيارات عامة وأسواق قطع الغيار اللازمة .

أما فيما يتعلق بمستويات الدخول فانه يجب معرفة المستويات العامة للدخول وأثرها على حركة الاسواق . لا يتكون السوق من مجموع الأفراد المستهلكين للسلعة أو الخدمة وانما من مجموع الأفراد المستهلكين ذوي القدرة عل الشراء . إن دراسة مستويات الدخول أمر هام نظرا لما لها من ارتباط بحجم المبيعات (بالنسبةللمنظمات) . إلا أن ذلك لايعنى أن تتأثر مبيعات كافة السلع بنفس الدرجة مع أى تغيير في مستويات دخول المستهلكين . ففى حين تتأثر مبيعات السلع المعمرة تأثراً كبيراً بأى انخفاض فى مستويات الدخول ، نجد أن بعض السلع الأخرى مثل السجاير قد لاتتأثر بذلك على الإطلاق .

كذلك يجب على مدير التسويق أن يتفهم طبيعة الاختلافات الجغرافية من سوق لآخر . فعلى سبيل المثال لايمكن التعامل مع سوق يتميز بارتفاع مستويات الدخول فيه وكذلك بارتفاع المستوى الثقافى والحضارىللمتعاملين فيه بنفس المنطق بالمقارنة بسوق متخلف اقتصاديا وحضاريا .

وأخيرا فانه يجب على مدير التسويق أن يكون ملما بالسياسات الحكومية ومدى آثارها على الاسواق المختلفة . ولا يقتصر هذا التأثير على نوع القوانين التي تفرضها الدولة على سوق معينة بل يمتد أثرها الى نوع الإنفاق الحكومى فى منطقة جغرافية ما دون أخرى أيضاً .

المنافسة :

تعتبر المنافسة أحد العناصر الهامة التي يجب أخذها فى الاعتبار حين وضع البرامج التسويقية للسلعة أو الخدمة المعينة . فاذا كانت السلعة منمطة فى نفس الوقت الذي يتعدد فيه عدد البائعين والمشترين وفى نفس الوقت الذى لاتوجد فيه أية قيود على دخولهم أو خروجهم من الأسواق ، فان ذلك يعتبر تصويرا لوجود حالة المنافسه . وبنفس المنطق ، إذا قل عددالمشترين والبائعين وكذلك درجة الحرية الممنوحة لهم للخروج اوالدخول من وإلى الأسواق ، فان ذلك يخلق درجة أقل من المنافسة ، نظرا لقدرة العدد المحدود من البائعين على تنظيم المعروض من السلع ، بل والتحكم فيه ، وبالتالى ، التحكم فى الاسعار التى يتم بها البيع .

تختلف درجة المنافسة وحدتها من سوق لآخر تبعا لإختلاف عددالاطراف المتعامله فيه وكذلك تبعا لوجود أو عدم وجود اتفاقات بين المنتجين على التحكم فى السوق . كذلك تتسم بعض الاسواق بوجود منظمات رائدة فى مجال نشاط معين بحيث تستطيع أن تتحكم فى السوق بشكل غير مباشر ، الأمر الذى يقلل من حده المنافسة القائمة .

وحتى فى ظل ظروف المنافسة ، فقد تتمتع بعض المنتجات بمراكز احتكارية نتيجة لما يسمى بالتمييز بين المنتجات Product Differentiation وعادة ما يأتى هذا التمييز نتيجة لإرتباط السلعة باسم أو ماركة معينة (مثل ذلك أن يطلق على الثلاجة الكهربائية لفظ فريجيدير وعلى آله التصوير لفظ كوداك) . بحيث لايصبح من السهل على المستهلك التحول عنها اذا ارتفعت أسعارها قليلا . ومثل هذا الارتباط عادة مايأتى نتيجه لمستوى الجودة التى

التي تتمتع بها السلعة ونتيجة للجهود الترويجية التي تمارسها المنظمة على مدى سنوات طويلة .

تؤدى المنافسة فى بعض الأحيان دوراً هـاماً وذلك حينما تتحول إلى ما يسمى بالمنافسة الباترة . وتعنى هذه المنافسة أن يقوم المنتجون ببيع سلعهم بأسعار تقل عن تكلفتها وخاصة فى حالات الأزمات الاقتصادية وانخفاض حجم الطلب حتى يمكن تعويض جزء من التكاليف الثابتة المرتبطة بالانتاج وفى أحيان أخرى ، قد تخلق هذه المنافسة الباترة عن عمد حينما يتعمـد أحد المنتجين البيـع بأسعار تقل عن التكلفة حتى يجبر منافسية على الخروج من السوق ليتمتع هو بمركز إحتكارى فيما بعد يمكنه من تعويض خسارته بل وتحقيق أرباح إحتكارية أيضا .

تحليل الطلب :

يعتمد مدير التسويق إلى درجة كبيرة فى فهمه للظروف التى تحيط بالأسواق على قدرته على تحليل الطلب بها . ويعتمد هـــذا التحليل فى جزء منه ، على بعض القواعد والنظريات ، فى حين يعتمد ، فى جزء آخر منـه ، على المقدرة على فهم السلوك البشرى بما فى ذلك من دوافع الشراء ذاتها .

هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على حجم الطلب الخاص لسلعـة أو خدمة ما يمكن إجمالها فيما يلى :

- سعر بيـع السلعة أو الخدمة .
- أسعار البيـع الخاصة بالسلع المنافسة والمكملة .

ـ مستويات الدخول المتاحة للمستهلكين وقدرتهم على الاقتراض .

ـ الرغبات الشخصية للمستهلكين ، أى تفضيلاتهم الشرائية .

وتمثل العوامل الثلاث الأولى مجموعة العوامل الاقتصادية التى تؤثر على حجم الطلب ، فى حين يمثل العامل الأخير العديد من العوامل المتداخلة والتى تدخل فى نطاق العلوم السلوكية .

يعتبر سعر المنتج أحد العوامل الهامة فى تحديد حجم الطلب على السلع والخدمات . وبفرض ثبات العوامل الأخرى على ما هى عليه ، فانه كلما ارتفع سعر السلعة أو الخدمة كلما انخفض حجم الطلب الفعال الخاص بها . أضف إلى ذلك ، أنه يجب الأخذ فى الاعتبار ليس فقط لسعر السلعة والخدمة بل سعر السلع والخدمات البديله أيضاً ، ذلك أن ارتفاع سعر سلعة ما يؤثر سلبا على حجم الطلب الخاص بها نتيجة لتحول المستهلكين إلى شراء السلع البديله التى لم يرتفع سعرها ، مثال ذلك ما حدث فى مصر من عدة شهور حينما ارتفع سعر البن وتحول المستهلكين إلى زيادة استهلاكهم من سلعة الشاى ومن الناحية الأخرى ، فحيثما ينخفض سعر سلعة ما ، فان ذلك قد يؤدى إلى انخفاض أسعار السلع البديلة لها أيضاً . حتى لا يتحول مستهلكو السلع البديلة الى استهلاك السلع الأخرى التى انخفضت أسعارها . أما فى حالة السلع المشتركه (مثل ماكينات الحلاقة والأمواس) فان زيادة الطلب على إحداها تؤدى إلى زيادة الطلب على السلعة الأخرى ، والعكس صحيح أيضاً . وهذه هى الحالة التى تعرف باسم حالة « الطلب المشترك » .

أما فيما يتعلق بمستويات الدخول ، فانه من المتوقع بشكل عام أنه إذا انخفضت مستويات الدخول فان ذلك يؤدى إلى انخفاض حجم الطلب ،

حتى إذا لم تتغير أسعار السلع والخدمات حتي إذا انخفضت قليلا . كذلك فان حجم الطلب لن يتأثر إذا ما انخفضت أسعار السلع والخدمات بنسبة أكبر من انخفاض مستويات الدخول . وبشكل عام ، لا تتأثر جميع السلع والخدمات بنفس الدرجة حين حدوث أى تغير فى مستويات الدخول ، حيث لا ينخفض الطلب كثيراً على تلك السلع والخدمات التى تعتبر فى حكم الضروريات فى حين ينخفض الطلب كثيراً بالنسبة للسلع والخدمات غير الضرورية ، حين انخفاض مستويات الدخول .

أما فيما يتعلق بتفضيلات أو رغبات المستهلكين فانها عادة ما تنبع عن العديد من الدوافع التى قد لا يكون من السهل تفهمها . ترجع بعض هذه العوامل إلى العادات والتقاليد السائدة ، فى حين يرجع البعض الآخر إلى عالم الأزياء والتغييرات التى تصاحبه فى حين يرجع البعض منها أيضا إلى علاقة الفرد بالبيئة التى يعيش فيها .

وقد يكون من الأسهل نسبيا تفهم سلوك المستهلك ودوافعه الشرائية إذا ما أخذنا فى الاعتبار المستهلك بجميع مكوناته النفسية فى لحظة زمنية معينة وكذلك الموقف الذى يوجد فيه . وعليه ، فهناك مجموعات ثلاث من العوامل التى يجب معرفتها ومعرفة كيفية تفاعلها مع بعضها البعض حتى يمكن تفسير سلوك المستهلك بل والتنبؤ به أيضا ، وهذه العوامل هى :

— عوامل المقدرة : وهى تلك العوامل التى ترتبط بقدرة المستهلك على على الشراء مثل الدخل والقدرة على الاقتراض .

— العوامل المساعدة : وهى تلك العوامل التى تؤثر على العادات

الاستهلاكية مثل التغيرات فى الدخل ، والزواج والانتقال الى أماكن أخرى ، الإلمام بالسلع المختلفة الى آخره .

- الاتجاهات والدوافع : وهى تلك العوامل النفسية والتى تعمل العوامل الأخرى السابق ذكرها من خلالها فى تحريك السلوك الشرائى للمستهلكين .

ومما يجب ملاحظتههو إن دراسة السلوك البشرى فى مجال التفصيلات أمر صعب فى جد ذاته . ففي بعض الاحيان قد يكون المستهلك قادرا على تبرير تصرف معين مثل تفضيل سلعة على أخرى . وفى أحيان أخرى قد لايكون المستهلك قادرا على عمل مثل هذا التبرير نظراً لكونه غير واع بسلوكه أو غير قادر على تفسيره .

وبالرغم من ذلك ، فإنه يجب على مدير التسويق دراسة العادات الشرائية للمستهلك نظراً لما لذلك من ارتباط بتحليل حجم الطلب المتوقع . وتشمل مثل هذه الدراسة دراسة الأماكن والمتاجر التي يتم فيها الشراء ،الفصل الزمنى الذى يتم فيه الشراء ، ما إذا كان الشراء بالنقد أم بالأجل ، وكذلك الفرد الذى يقوم بعملية الشراء من بين أفراد العائلة . أضف إلى ذلك أن دراسة سلوك المنافسين أمر قد يلقى الكثير من الضوء ، بمعنى أنه يمكن الاستفادة من ردود فعل المستهلكين تجاه المنافسينفي نفس الوقت الذى يتم فيه تجنب الاخطاء واستثمار الفرص المتاحة .

التنبؤ بالمبيعات

تهدف دراسة الاسواق والطلب المتوقع الى زيادة قدره المنظمة على عمل

التنبؤات الخاصة بمبيعاتها في المستقبل . يهـدف التنبؤ بالمبيعات الى مساعدة الإدارة على اتخاذ العديد من القرارات الهامة والتي تتعلق بتحـديد خطوط المنتجات ومعدلات الإنتاج وسياسات التسعير واستراتيجيات السوق والاحتياجات المالية . كـذلك تساعد هذه التنبؤات على تحديد حجم ونوع أفراد القوى العاملة المطلوبة للعمل بالمنظمة .

وهناك العديد من الطرق التي يمكن للأدارة استخدامهـا في عمل هذه التنبؤات مثل التنبؤ بالطلب بالصناعة ككل ثم تحديد نصيب المنظمة المتوقع منه ، أو من خلال الدراسة التاريخية للسوق، أو من خلال الدراسات الخاصة والتقارير التي يقوم رجال البيع بكتابتها .

تحليل الارباح والتكاليف

ينطوى التسويق على العديد من عناصر التكلفة التي تختلف من سلعة لأخرى ومن سوق لآخر . هناك بعض النفقات التي تعتبر نفقات تسويقيـة بحته مثل الاعلان ومرتبات العاملين بجهاز التسويق وعمولات رجال البيع، إلا أن هناك بعض عناصر أخرى للتكاليف يصعب القول أنها تسويقية ، وذلك لارتباطها بكل من التسويق والإنتاج مثل النفقات الخاصة بتحليـل السوق وتصميم المنتجات والتعبئة والتغليف .

عادة ما يتم تحليل عناصر التكلفة حتى يمكن تحديد نصيب ادارة التسويق منها وبشكل دقيق بقدر الإمكان وذلك بهدف مساعدة مـدير التسويق على رؤية العلاقة بين هذه التكاليف من ناحية وبين ماتدره من أرباح من ناحية أخرى . وفى بعض الاحيان قد يكون من الصعوبة بمكان تحليل التكلفة والايراد الخاص ببعض عناصر التكاليف ، نظراً لعدم تحقق العائد فى الاجل القصـير ـ فعلى سبيل المثال فان أية حملة اعلانية قد لاتؤتى ثمارها إلا بعد فترة زمنية طويـلة

بعد انهاء الحملة ذاتها ، وعليه ، فان قياس تكلفة الوحدة المباعةمن نفقات هذه الحمله الاعلانية قد لايكون مقياسا دقيقا لمدى فاعليتهـــا . وبالرغم من هذه الصعوبة ، فإنه يجب بقدر الإمكان اعادة توزيع نفقات التسويق على أنشطتها المختلفة مثل الإعلان والبيع والتخزين وما شابه ذلك من أنشطة . كذلك فإنه يمكن توزيع هذه النفقات وفقا للمنتجات، المناطق الجغرافية، قنوات التوزيع المختلفة ، العمــلاء ، وحجم الطلبات حتي يمكن تقييم النشــاط التسويقي من زوايا عدة .

وحيث أن توزيــع عنـــاصر التكلفة عادة مايتم بشــكل تحكمى ، فقد يؤدى أى خطأ فى التقدير إلى نتائج غير دقيقــة ، لذلك فإنه يجب وبقدر الإمكان الربط بين التكلفة من ناحية والعائد من ناحيــة أخرى باستخدام المؤشرات الإحصائية المختلفة مثل نسبة الارباح إلى المبيعات أونسبة الارباح الى اجمالى الاستثمارات .

الفصل السادس

وظيفة التسويق

ترتبط قرارات وظيفة التسويق ارتباطا وثيقا بجميع القرارات المرتبطة بباقي وظائف المنظمة ،خاصة وظيفتي الإنتاج والتمويل ، بحيث يتعذر اتخاذ القرارات التخطيطية الهامه دون الأخذ في الاعتبار لكافة العوامل التسويقية . فعلى سبيل المثال نجد أن التغييرات التي تحدث في الاسواق تؤدى بالضرورة الى احداث أيه تغييرات أساسيه فى سياسات المنظمه وكافه براج عملها وبنفس المنطقه ، فانآيه تغييرات تكنولوجية متوقعة تحدث تأثيرها فى الاسواق بشكل عام وفى سياسات المنظمة بوجه خاص . وعليه ، فانه يجب على ادارة المنظمة أن تأخذ فياعتبارها دائما طبيعه الترابط بين وظيفةالتسويق من ناحية وباقي الوظائف من ناحية أخرى ، لما لذلك من تأثير كبير على أرباحها .

وكلما صغر حجم المنظمة ، كلما أخذ رئيس مجلس ادارتها على عاتقه مهمة اتخاذ قراراتها التسويقية . أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة الحجم ، فإنها عادة ماتقوم بتعيين أحد المتخصصين كمدير للتسويق ليتولى القيام باتخاذ مثل هذه القرارات . وعادة ما يتبع هذا المدير مجموعة من الرؤساء المساعدين مثل مدير المبيعات ، مدير الاعلان ، مدير بحوث السوق وغيرهم .

ومن الناحية التنظيمية فقد يتم تنظيم ادارة التسويق وفقا لنوع المنتجات أو الخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتسويقها .

وبشكل عام . فإن عمل مدير التسويق دائماً مايرتبط بتحقيق حجم

مبيعات معين يؤدي في النهاية إلى تحقيق عائد مجز للمنظمـــة . لذلك ، فعادة مايشترك مدير التسويق مع باقي المديرين بالمنظمة في اتخاذ العديد من القرارات وخاصه تلك التي ترتبط بالاعتبـــارات التسويقية مثل تحقيق أرقام مبيعات معينة ، تحليل الأسواق ، وتنمية برامـج العمل اللازمة لمواجهة المنافسـة القـــائمة .

تتراوح القرارات التسويقيـة بين تلك القرارات التي تؤثر على أهـداف المنظمة وأرباحها وبقائها إلى تلك التي ترعبط إرتباطا مباشرا ومحدداً ببرامج التسويق . وبشكل عام ، فإننا سوف نتعرض لوظيفـة التسويق من وجهتي نظر وهي ؛ (١) الأسواق والبيئة التي تعمل المنظمة في ظلها ، (٢) وكذلك اختيار برامج التسويق الكفيلة بمواجهة السوق .

أولا – الاسواق

سوف نتعرض في هـذا الجزء لعدد من المفاهيم والتي تشمـل طبيعة الأسواق ؛ بيئة السوق ، المنافسة ، تحليل الطلب ، التنبؤ بالمبيعات ، وتحليـل العائد والتكلفة .

طبيعة الأسواق

إن القيام ببيع أو شراء أي شيء — وهو قرار يقوم كل منا باتخـاذه ، إنما ينطوي في حقيقته على بعض الخبرة المرتبطة بعمليـة التسويق . لا تحقق قرار البيع أو الشراء إلا إذا كان هناك اتفاق بين الأطراف المعنية على تبادل بعض الاشياء . ولقد كان الشكل الذي تأخذه هذا التبادل في الماضي هو ذلك المعروف باسم «المقايضة» ، أي مقايضـة شيء لشيء آخر ، إلا أن الشـكل

الذى تعرفه الآن قد أدخل عنصر النقود كوسيط لاتمام عملية التبادل ذاتهـــا .

لاتتم عملية التبادل ، إلا إذا كانت مجزيه لكلا الطرفين موضع التبادل . فالتاجر الذى يبيع لك قلم جبر مقابل نصف جنيه مثلا لا بد وأنه يريد هـذا المبلغ من المال أكثر من رغبته فى الاحتفاظ بالقـلم . وبنفس المنطـق ، فإن المشترى لا بد وأن يريد الاستحواذ على هذ القلم أكثر من رغبته فى الاحتفاظ بنفس المبلغ . وبدون هذه المنفعة المتبادلة ، فإن عملية التبادل لن تتم بين البائع والمشـتري (اللهم إلا إذا كان هناك نوع من الإجبار على اتمام الصفقة) . وعليه ، فإنه يمكن للمنظمة أن تتخصص فى إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع ثم بيعها محققه بذلك ايراد يمـكن لها من خلاله تحقيق دخول لجميـع العاملين وكذلك أصحاب المنظمة،وذلك بالإضافة إلى مايتم احتجازه من ارباح لإعادة توجيهها فى عملية الإنتاج مرة ثانية .

ومن ناحية الأسواق ذاتها ، فهناك تلك الأسواق التي تتصف بدرجة عالية من التنظيم مثل سوق الأوراق المالية ، كما أن هناك تلك الأسواق التيلاتتصف بهذه الدرجة العالية من التنظيم ،وهي الاسواق غير الرسمية أو المتعارف عليها، حيث لاتوجد طرق مباشرة ومحددة لمواجهة البائعين بالمشترين . ومن ناحية أخرى ، فهناك مايسمى بالأسواق العالمية مثل أسواق القمح . كما أن هناك أسواق محلية . وبغض النظر عن هذه الإختلافات فإن الاسواق عادة ماتعكس القوة النسبية لكل من البائعين والمشترين وذلك من خلال الأسعار التى تمليها المنافسة القائمة ، أى تلك التي يمليها العرض والقبول بين الاطراف المتعاملة.

وعليه فانه يمكن النظر إلى السوق على أنه ذلك المكان الذى يقوم فيه البائعون والمشترون بالإتصال المباشر ببعضهم البعض حتى أن نفس المنتج يتم تداوله تقريبا بنفس السعر . وعليه فانه فى ظل ظروف المنافسة الكاملة ، فان السلعة الواحدة يتم بيعها فى الأسواق المختلفة بنفس السعر تماما ، بعد الأخذ فى الاعتبار لتكاليف النقل والشحن من سوق لآخر . فحين نقول أن سوق القمح سوقا عالمية ، فان ذلك يعنى أن أسعاره فى جميع أسواق العالم واحدة بعد تعديلها بما يتوافق مع نفقات الشحن والنقل .

ومن الناحية الأخرى ، فان الأسواق تعتبر بمثابة المكان الذى تنطلق منه كافة القرارات الاقتصادية وهى تلك التي تنطلق بما يتم انتاجه ، حجم هذا الإنتاج ، وكذلك المسئولية المرتبطة به . فاذا ماقام المشترون بشراء سلعة ما وبكميات كبيرة مما يؤدى إلى رفع أسعارها ، فان هذا يعتبر قيام المصنعون باتخاذ قرار اقتصادي هام ألا وهو زيادة الكميات المنتجة من هده السلعة . وبنفس المنطق ، فان الإرتفاع فى الأسعار قد يؤدي إلى احجام بعض المشترين عن الشراء أو الإقلال منة . وبالتالى ، فانه من خلال ميكانيكية الأسعار . فان الأسواق تستطيع أن تعطي صورة واضحة عما يريده الأفراد ومدى استعدادهم لدفع أسعار معينة ، الأمر الذى يؤدي فى النهاية إلى اعادة توزيع الموارد الاقتصادية المتاحة على المنتجين وكذلك تحديد معدلات نمو كل .

وفى المجتمعات الرأسمالية ، تعتبر ظروف المنافسة بمثابة المحرك الأساسي للأسواق والمنظم لها أيضا . هدا وإذا لم تستطع ظروف المنافسة القيام بهذه الوظائف ، كما هو الحال فى بعض المجتمعات الأشتراكية ، فان الدولة يجب أن تقوم بها نيابة عنها . وعليه ، فانه يمكن القول أن هناك أسواقا تسودها

المنافسة الكاملة ، كما أن هناك أسواقا تســودها المنافسة غير الكاملة (حيث يوجد عدد قليل من البائعين) ، كما أن هناك أسواقا يسودها عنصر الإحتكار (حيث يوجد بائع واحــد فقط كما هو الحال في منظمات المنافع العــامة) .
وبالرغم من أهمية عنصر المنافسة ونوعها فى تنظيم حركة الأسعار فى الأسواق إلا أنها تعتبر على درجة عالية من الأهمية ، بالنسبة للمنتجين أيضــا من حيث درجة الحرية الممنوحة لهم فى اتخاذ القرارات . إن مثل هــذه الحرية لاشك تقل كما زادت حدة المنافسة ، والعكس صحيح كلما ساد عنصر الاحتكار .
يجب النظر إلى العمليات التسويقية على أنها عمليات منتجة ، بمعنى أنها تقوم بخلق المنافع . المكانية والزمانية بشكل عام ومنفعة الحيــازة بشكل خاص ، وهذا يعنى أنها تقوم باضافة بعض القيم إلى منتجى السلع والخدمات .
تباشر كل منظمة وظيفة التسويق بها كاحدى وظائف المنظمة ذاتها ١٠٪ أن هنــاك بعض المنظمات المتخصصة التى تتخذ للتسويق وظيفة أساسية لهــا دون غيرها من الوظائف تتمثل هذه المنظات التسويقيه المتخصصه فى تجار الجملة الوكلاء ، السماسرة ، تجــار التجزئة وغيرهم . فتاجر الجملة على سبيــل المثال يقوم بشراء السلعه فى لوطات كبيرة الحجم ، ثم يقوم بتصنيفهــا وبيعها فى لوطات أصغر حجما ، كما أنه يقوم بتقديم كافة الخدمات الأخــرى مثل التخرين والتسليم ومنح القروض . وبالنسبة لتجار التجزئة . فهناك مايسمى بمحلات الاقسام (مثل عمر افندى) ، والمحـل المتخصصة (التى تتخصص فى بيع سلعة معينة مثل محلات ملابس الاطفال مثلا) . ومحلات البيع بالبريد (التى تقوم بالبيع من واقع الكتالوجــات) . ومن الناحية الإخرى ، فقــد تتخصص بعض هذه المنظمات التسويقية فى بيع السلع الصنــاعيه ، فى حين أن يتخصص البعض فى بيع السلع الوسيطة ، فى حين يتخصص البعص الآخر فى

بيع السلع الاستهلاكية ، وكما سبق القول ، فان هذه المنظمات جميعها تعتبر وحدات اقتصادية منتجة شأنها في ذلك شأن المنظمات الصناعية نظرا لأنها تساعد فى خلق المنافع المختلفة.

بيئة السوق

تتطلب دراسة الانشطة التسويقية ضروره التعرف على الأسواق وكذلك تنمية واختيار البرامج التسويقية المناسبة . وتنحصر نقطة البداية فى قدرة مدير التسويق على فهم طبيعة البيئة التى تحيط بأسواقه والتى تتمثل فى فهمه للظروف الاقتصادية العامة وتلك المحيطة بالصناعة المعينة ونوع السلع والخدمات المتاحة ، مستويات الدخول ، الاختلافات الجغرافية ، والسياسات الحكومية ومما لاشك فيه أن مدير التسويق بأية منظمة انما يتعامل مع نوعين من الظروف فهناك الظروف التى تفرض عليه والتى لايمكن التحكم فيها ، وبالتالى ، تصبح مشكلته محصورة فى كيفية التكيف معها . كما أن هناك تلك الظروف التى يمكن للمنظمة التحكم فيها ، وبالتالى ، تصبح مشكلته محصورة فى كيفية استخدامها واستغلالها لصالح المنظمة .

يقصد بالظروف الاقتصادية العامة . ظروف الرخاء أوالكساد التى يمر بها الاقتصاد القومى كله ، كما يقصد بالظروف الاقتصادية الخاصة درجة تأثر النشاط الصناعى المعين بتلك الظروف الاقتصاديه العامة . فقد تكون الظروف العامة سيئه ، إلا أن تأثيرها فى بعض الانشطة قد لا يكون محسوسا ، والعكس صحيح .

كذلك يجب على مدير التسويق أن يتفهم طبيعة السلعة التى يقوم بتسويقها ومدى ارتباطها بالسوق ذاته ، ذلك أن أسواق السلع الصناعية لاشك تختلف

كلية عن أسواق السلع الاستهلاكية . وحتى بالنسبه لهذه الاخيرة فان أسواق السلع المعمرة (مثل الثلاجات) لاشك تختلف أيضا عن أسواق السلع غير المعمرة (الخضروات والفواكه) كذلك فان اسواق السلع الملموسة تختلف أيضا عن أسواق السلع غير الملموسة (الخدمات) .

أما فيما يتعلق بالمنافسه ، فانه يجب على مدير التسويق أن يكون واعيا بأهميتها داخل أسواقه . من المعروف أن هناك مجموعات من السلع تعتبر بديلة لبعضها البعض و بدرجات متفاوته فى نفس الوقت الذى تتنافس فيه جميع هذه السلع للحصول على ماينفقه المستهلك . وبنفس المنطق ، فان عنصر المنافسه يسود المستهلك نفسه ، وهذا يتمثل فى الصراع بين رغبته فى الانفاق ورغبته فى الادخار ، وكذلك بين رغبته فى الانفاق على سلعه معينة مقابل تأجيل الانفاق على سلعة أخرى . وأخيرا فانه يجب على مدير التسويق تفهم طبيعه العلاقه القائمه بين أسواق السلع والخدمات التى تعمل فى نفس مجال النشاط (مثال دلك أسواق السيارات الجديدة والمستعملة وأسواق قطع الغيار) .

وبالنسبه لمستويات الدخول ، فانه يجب على مدير التسويق أن يكون واعيا بالمستويات العامه للدخول وكذلك أثرها على حركة الاسواق ، دلك أن السوق لايتكون من مجموع المستهلكين ، ولكن من مجموع المستهلكين دوى القدرة على الشراء . وبشكل عام ، فان التغير فى مستويات الدخول لايؤثر على استهلاك الافراد والسلع المختلفه بنفس الدرجه ، وهذا أمر يجب أخده فى الاعتبار من جانب مدير التسويق .

كذلك يجب التعرف على طبيعه الاختلافات من مكان جغرافى لآخر ، ذلك أن السياسات التسويقيه جميعها (الأسعار ، الاعلان التوزيع) لايمكن

توحيدها في جميـــع الأسواق نظرا للاختلافات بينـــها .

وأخيرا فان السياسات الحكومية ومدى تأثيرها على عمل الأسواق المختلفة أمر يجب عـدم تجاهله . هذا ولا تعتنى السياساب الحكوميـــة القوانين التى تفرضها الدولة فحسب ، بل سياسة الانفاق الحكومى ذاتها فى المناطق الجغرافية المتعددة أيضا .

المنافســة

تعتبر المنافسة أحد العناصر الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار حين وضع البرامج التسويقية المختلفة للسلعة أو الخدمة . فاذا كانت السلعة منمطة أو نمطية فى نفس الوقت الذى يتعدد فيه البائعـون والمشترون ، فى نفس الوقت الذى لا توجد فيه أية قيود على دخولهم أو خروجهم من الاسواق ، فان ذلك يعتبر تعبيرا عن وجود حالة المنافســة الكاملة . أما إذا قل عـدد المشترين والبائعين وكذلك درجة الحرية الممنوحة لهم للدخول والخروج من الاسواق . فان ذلك يحقق درجة أقل من المنافسة نظرا لأن انخفاض عدد البائعين يزيد من درجة تحكمهم في الاسعار التى تباع بها السلع . من الناحية الاخرى، فهناك بعض المنظمات الكبيرة الرائدة فى مجال معين والتي تستطيع التحكم في السوق بطريقة غير مباشرة . وهذا يقلل حدة المنافسة أيضا .

وحتي فى ظل ظروف المنافســـة . فقد تتمتع بعض المنظمات بمراكـز احتكارية في الاسواق نتيجة لما يسمي بالتمييز في المنتجات renriation - Product Diffe وعادة ما يأتى هذا التمييز نتيجة لارتباط السلعة ذاتهـا باسم أو ماركة معينة بحيث لا يصبح من السهل على المستهلك التحول عنها حتى إذا ارتفعت أسعارها . ومثل هذا التمييز عادة ما يأتى نتيجة لمستويات الجودة العالية للسلع

وكذلك للجهود الترويجية التى تمارسها المنظمة على مدي سنوات طويلة .

وفى بعض الأحيان تؤدى المنافسة دورا هاما حينما تتحول الى ما يسمي بالمنافسة المباشرة . ويعنى هذا النوع من المنافسة أن يقوم المنتجون ببيع سلعهم بأقل من تكلفتها وذلك فى حالات الكساد حتي يمكنهم تعويض جزء من تكاليفهم الثابتة . ومن الناحية الاخرى ، فقد تتبع هذه المنافسة الهادمة عن عمد حينما يتعمد أحد المنتجين البيع بأسعار تقل عن التكلفة حتي يخرج باقى المنافسين من السوق ، ثم يقوم بعد ذلك برفع اسعاره معوضا بذلك خسارته بل ومحققا أرباح احتكارية ايضا .

تحليل الطلب

تعتمد قدرة مدير التسويق فى فهمة لظروف البيئة المرتبطة بأسواقه على قدرته على تحليل الطلب السائد بها . هذا ويعتمدهذا التحليل فيجزء منه على القواعدوالنظريات وفى جزء آخر على القدرة علىفهم السلوكالبشرى وخاصة دوافع الشراء . هناك العديد من العوامل التى تؤثر على حجم الطلب على السلعة والتي يمكن اجمالها فيما يلى :

- سعر السلعة ذاتها .
- أسعار السلع المنافسة والمكملة .
- مستويات الدخول المتاحة للمستهلكين ، وكذلك قدرتهم علىالاقتراض
- تفصيلات المستهلكين ، أى رغباتهم الشرائية .

بلاشك أن دراسة هذه العوامل جميعها ومعرفة مدى تأثيرها على حجم الطلب من شأنه أن يساعد مدير التسويق على امكان التنبؤ به بدقة إلى حد كبير .

التنبؤ بالمبيعات

يهدف تحليل الطلب . كما سبق أن أوضحنا . الى مساعدة مدير التسويق على عمل بعض التنبؤات الخاصة بحجم مبيعاته مستقبلا . يعتبر هذا التنبؤ أمر على جانب كبير من الأهمية نظراً لأنه يساعد المنظمة على اتخاذ العديد من القرارات وبشكل سليم مثل تلك الخاصة بتحديد خطوط المنتجات ، معدلات الإنتاج ، سياسات التسعير ، استراتيجية السوق ، والمتطلبات المالية . وبنفس المنطق ، فإن التنبؤ السليم بحجم المبيعات مستقبلا يساعد أيضا فى تحديد حجم أفراد القوى العامله المطلوبة ومتطلبات الإنتاج وكذلك مصادر التمويل المناسبة .

وهناك العديد من أساليب التنبؤ التى تحقق للمنظمة استخدامها مثل دراسة لتقارير رجال البيع، عمل الدراسات الإحصائية التاريخية، واستقرار الاتجاهات العامة للمستهلكين .

تحليل العائد والتكلفة

ينطوى التسويق على العديد من عناصر التكلفة والتى تختلف من منتج لآخر ومن سوق لآخر . من السهولة بمكان القول أن نفقات الاعلان والمرتبات والعمولات الخاصة برجال البيع تغير نفقات تسويقية ، إلا أنه قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد ماهية بعض عناصر النفقات الأخرى مثل تلك التى ترتبط بتحليل السوق وتصميم المنتجات والتعبئة والتغليف ، ذلك أن هذه النفقات لا تخص ادارة التسويق وحدها بل وادارة الإنتاج أيضا .

عادة مايتم تحليل عناصر التكلفة المرتفعة وذلك لتحـــديد نصيب ادارة التسويق منها وبشكل دقيق ، وذلك حتي يستطيـــع مدير التسويق أن يرى طبيعة العلاقه بين هذه التكاليف من ناحية ومن ناحيــة الايراد التى تدرة من ناحية أخري . وفي بعض الأحيان ، فقد تكون العلاقة بين التكلفة والعائد علاقة غير واضحة ولا يمكن الجزم بها ذلك أن بعض عناصر التـــكاليف قد لاتتضح آثارها في الأجل القصير ، مثل الحملات الاعلامية المكثفة ، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة تحديد التكلفة التسويقية للوحدة المباعة بشكل دقيق. وبالرغم من هذه الصعوبة ، فانه يجب توزيـع نفقات التسويق على وظائفها المختلفة مثل الاعلان ، البيع التخزين . إلى آخرها . كذلك فانه يمكن اعادة توزيع هذه التكاليف وفقا للعدد آخر من المعايير مثل المنتجات ، المنـاطق الجغرافية ، قنوات التوزيع ، أنواع العملاء وحجم الطلبـات . وبشكل أو آخر ، فانه يعد توزيع نفقات التسويق ، أيا كان المعيار المستخدم في التوزيع ، فانه يجب دراسه العلاقة بين كل عنصر من هذه العناصر من ناحية وبين الايراد الذى ينتج عنه من ناحية أخرى .

ثانيا – برامج التسويق

تعتبر براج التسويق بمثابة الطرق التي تسلكها إدارة التسويق في سبيل تحقيق أهداف المنظمة . وكما هو معروف فان التسويق عاده ما يسبق الانتاج ذاته . فعلى سبيل المثال نجد أن إدارة التسويق في المنظمــة الصناعية تقوم بامداد إدارة الانتاج بكل مايلزمها من معلومات تتعلق باتخـاذ القرارات التي تتصل بالاستمرار فى انتاج نفس السلع أو التوقف عن إنتاجها، نوع التغييرات

التى يجب إدخالها على السلع أو طرق تغليفها ، إحلال بعض السلع القائمة نغيرها . وفى المنظمات التجارية ، فان مثل هذه المعلومات تشمثل فى طرق اختيار السلع التى تعرض للبيع . وعليه ، فان اختيار خطوط المنتجات و نوع المنتجات داخل كل منها تعتبر من الأمور الهامة التى يجب على إدارة المنظمة اتخاذ قرار بشأنها قبل بدء فى عملية الانتاج ذاتها . وهذا هو السبب فى قولنا أن التسويق عادة ما يسبق الانتاج .

ومع مرور الوقت ، تظهر فى المنظمات الحاجة إلى إدخال منتجات حديثة . وفى مثل هذه الحالة ، فانه يجب بذل العديد من المحاولات لتقدير حجم السوق المتوقع لها ، و كذلك قياس درجة تأثيرها على المنتجات القائمة ، وقد يكون هذا التأثير إيجابيا حينما يقوم المنتج الجديد يدفع مبيعات المنتجات القائمة . وقد يكون سلبيا حينما يتنافس معها . كذلك فانه يجب دراسة مدى استخدام المنتج الجديد للطاقات الإنتاجية العاطلة و كذلك قياس مدى الوفورات التى يمكن تحقيقها فى مجالات التشغيل والمشتريات والقوى البشرية . كذلك ، فانه عادة مايتم بيع المنتجات الجديدة على أساس تجريبى . وهذا يعنى أن تقوم إدارة التسويق باختيار مجموعة من الأسواق أو أحد أنواعها حيث تقوم بتوزيع منتجاتها الجديدة فيها وقياس درجة تقبل المستهلكين لها ، وتعميم هذه النتائج على السوق كله .

وبالإنتهاء من اختيار واختبار المنتج الجديد ، تبدأ إدارة التسويق فى تنمية برامج التسويق اللازمة له . تنقسم هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع وهى :

١ — السياسات الترويجية : وهى تلك السياسات التى تشمل الاعلان والبيع الشخصى وتريج المبيعات .

٢ — اختيار قنوات أو منافذ التوزيع .

٣ — تحديد الأسعار وجميع سياسات والتسعير .

وفيما يلى عرض مختصر لبرامج التسويق .

أولا — السياسات الترويجية

وتشمل السياسات الترويجيـة ، كما سبـق القول ، على أنشطة الاعــلان والبيع الشخصى وترويج المبيعات .

١ — الاعــلان

تعتبر الاعلان أحد ادوات التسويقية الهامة التى تصاحب المنافسة. لاشك أن نفقات الاعلان تمثل تكلفة يجب على المنظمة أن تتحملها ، إلا أنه دائمـا مايتوقع أن يؤدى الاعلان إلى زيادة حجم الطلب الفعال على منتجات المنظمة ، وبالتالى مبيعاتها .

عادة ماينطوى الهيكل التنظيمى للمنظمة الكبيرة الحجم على إدارة متخصصة للاعلان . وفى بعض الأحيان أيضا قد تستعين المنظمة ببعض المؤسسات أو الوكالات الاعلامية المتخصصة وذلك بالإضافة إلى إدارة الاعلان بها . ومن الناحية التنظيمية فان هذه الإدارة تتبع إدارة التسويق .

تنحصر أهداف النشاط الاعلانى وبشكل محدود فى العمل على زيادة درجة وعى المستهلكين المحتملين بالسلعة أو السلع التى تنتجها المنظمـة ، وكذلك فى

التأثير على اتجاهاتهم . ولاشك أن القدرة على تحقيق كلا الهدفين تتفاوت تبعا للتفاوت في المجهود الاعلانى المبـــذول والذى يتأثر بدورة بحجم الموازنـة المتخصصة للاعلان ، الوسيله أو الوسائل الاعلانية المستخدمة ،معدل التكرار في الاعلان ، درجة الاستمرارية فى الاعلان ، نوع الرسالة التى ينطوى عليها الاعلان ودرجة جاذبيتها ، الزوايا الفنية المستخدمةفى اخراج الاعلان... إلى غير ذلك من العوامل .

وطالما أن أن النشاط الاعلانى يهدف في النهاية إلى زيادة المبيعات ، لذلك فانه يقوم بتقديم المساعدة والمساندة إلى رجال البيـــع أنفسهم وذلك بزيادة قدراتهم على الاحتفاظ بالعملاء القدامى بل وزيارة حجم المبيعات . الخاصة بهم ، وكذلك إجتذاب عملاء جدد ، الأمر الذى ينعكس فى النهاية على صافى أرباح المنظمة .

تنقسم الحملات الاعلانية من حيث النوع إلى حمـلات دفاعية وأخرى هجومية يقصد بالحملات الدفاعية تلك البرامج الاعلانية التي تضطلع بها المنظمة لحماية نفسها ضد منافسيها ، أي كرد فعل للجهود الاعلانية التى يقوم بهـا المتنافسون . أما الحملات الاعلانيـة الهجومية فهى تلك البرامـج التي تحاول المنظمة من خلالها أن تتحرك قدما لتسبق منافسيها ، أي تلك البرامـج التي تهدف إلى زيادة الحصـه السوقية للمنظمـة على حساب باقي المنافسـين أو البعض منهم .

أما من حيث محتوى الحملات الاعلانية ، فقد يركز الاعلان على اسم المنظمة أكـثر من تركيزه على منتجاتها ، وهذا هو النوع من الاعلان الذى

تلجأ اليه المنظمات الرسخة العريقة المعروفه لدى جمهور المستهلكين . وفى أحيان أخرى قد يركز الاعلان على منتجات المنظمة بصفة أساسية ، وهذا هو الاعلان الإختيارى الذى تلجأ اليه المنظمات الحديثة أو المنظمات القديمة حين تقديمها لسلع جديدة . هذا ويتم عرض محتوى الحملة الاعلانية باستخدام الأسلوب المباشر الذى يتم فيه التركيز بشدة على المنتج وخصائصه وأسعاره أو على استخدام الأسلوب غير المباشر الذى يعتمد على الدعاوى الاعلانية غير المباشرة .

هناك العديد من القرارات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بالبرامج الاعلانية مثل حجم البرامج ، أنواعها ، اختيار الوسائل الاعلانية المناسبة مثل الجرائد والمجلات والراديو والتليفزيون والبريد ، وكذلك العلاقة بين الاعلان وبين باقى الجهود التسويقية بالمنظمة .

تتوقف البرامج الاعلانية درجة شمولها على نوع المنتج ذاته . ففى حين لانجد تركيزاً شديداً على الجهود الاعلانية فيما يتعلق بتسويق بعض السلع غير الإستهلاكية مثل الآلات الثقيلة ، نجد أن مثل هذا التركيز يتزايد فى حالة تسويق السلع الإستهلاكية بشكل عام وخاصة السلع الكمالية والسلع السريعة التداول مثل السجاير والعطور . أما فيما يتعلق بحجم موازنة البرامج الاعلانية فانها تتوقف على درجة فاعليتها الاعلان ذاته بالقياس بباقى الأنشطة التسويقية . ونظراً لأن لكل نشاط تسويقي مزاياه وعيوبه . فان حجم موازنة البرامج الاعلانية يتحدد وفقا لأنسب التوافيق المختلفة بين جميع الأنشطة التسويقية . وهو مايعرف باسم المزيج التسويقى الأمثل الذى

يهدف إلى زيادة درجة فاعلية كل نشاط تسويقي على حده وكذلك الأنشطة جميعها لوحدة واحدة . أما من حيث الوسائل الاعلانية ، فان المستهلك يحصل على كافة المعلومات التي تتعلق بالسلع والخدمات من العديد من المصادر لذلك فان اختيار الوسيلة أو الوسائل الاعلانية المناسبة أمر يتوقف على مدى التغطية التي تستطيع الوسيلة المعينه إعطاؤها (أي عدد من الأفراد الذين تصل اليهم الرسالة الإعلانية) ، وكذلك مدى مناسبة الوسيلة للأفراد الذين يراد الوصول اليهم (فعلى سبيل المثال قد يكون التليفزيون الوسيلة الاعلانية المناسبة في المدن الكبرى نظراً لإنتشاره ، إلا أن ذات الوسيله قد لاتكون مناسبة على الإطلاق في القرى لعدم انتشاره أيضاً) . وبصفة عامة ، فانه عادة ماتقوم إدارة التسويق لعمل البحوث الميدانية لإختيار وإختبار أنسب هذه الوسائل . وفي أغلب الأحيان ، فإن الأمر لايستقر عند أختيار وسيله واحدة ، بل اختيار عدد منها . ولاشك على حجم موازنة النشاط الاعلانى، والذى يتوقف بدوره على عدد من العوامل مثل حجم موازنات الأنشطة الاعلانية فى المنظمات المنافسة ، نسبة موازنة الأعلان إلى إجمالى المبيعات ، الموازنة السابقة ، أو حجم المبيعات المراد الوصول اليه . وعلى أيه حال ، فانه بعد أن يتم تحديد حجم موازنة البرامج الإعلانية ؛ فإن إدارة الاعلان تقوم بإعادة توزيعها ، وفقا لمعايير معينة ، مثل درجة التغطية والتكلفة والعائد المنتظر ، على مختلف الوسائل الاعلانية .

٢ – البيع الشخصي

تعمد الكثير من المنظمات على رجال البيع أى البائين ، فى تسويق منتجاتها إلا أنها ، من الناحية الأخرى ، تتفاوت من حيث درجة الاعتماد هذه ، فهناك

بعض المنظمات التي يقل اعتمادها على رجال البيع فى تسويق منتجاتها ، كما فى حالة تسويق الآلات المعقدة ، كما أن هنـاك بعض المنظمات التي تعتمد عليهم اعتمادا كثيراً ، كما فى حالة تسويق السلع الاستهلاكية . وفى بعض الأحيان يباشر رجال البيع عملهم داخل المنظمة ، وفى أحيان أخرى خارجها .

ويقوم مدير التسويق بعد استشارة الإدارات العليا بالمنظمة، باتخاذ القرار الخاص بحجم فريق رجال البيـع ، وكذلك توزيعهم على المنتجات المختلفة ، وكـذلك توزيعهم على المناطق الجغرافية المختلفـة أيضا . كما أنه يقوم أيضا باتخاذ القرار الخاص بتحديد مواصفاتهم الشخصية وخبراتهـم . وبالرغم من أن حجم طاقم رجال البيع يتوقف على حجم موازنة إدارة التسويق بالمنظمة ، إلا أننا نجد وبصفة عامة أن معظم المنظمات تنفق الجزء الأكـبر من موازنتها عليهم بالمقارنة بباقي الجهود الترويجية .

ومن الناحية التنظيمية ، فقد تنبنى إدارة البيـع حول المنتجات أو المناطق الجغرافية أو العملاء . وفى بعض الأحيان قد تنبنى إدارة البيـع على عدد من هذه الأسس التنظيمية. فإذا ماقام تنظيم ادارة البيع حول المنتجات فانه يتعين وجود رئيس لكل خط من خطوطها . أما فى حالة التنظيم القائم على المناطق الجغرافية ، فانه يتعين وجود مدير لكل منطقة يتولى الإشراف على بيع جميع المنتجات دون تفرقة داخل منطقته. هذا وإذا كانت المنطقة الجغرافية كبيرة الحجم ، فقد يعاد تقسيمها إلى عدة مناطق أو أحياء مع وجود رئاسات لكل منها تخضع جميعها فى النهاية لرئاسة مدير المنطقة .

هذا ويتوقف تحديد حجم المنطقة المخصصة لكل رجل بيـع على التقديرات

المتوقعة الخاصة بحجم المبيعـات ، وكذلك على درجة حدة المنافسـة القائمة والمتوقعه بها . وعادة ماينتج عن هذه الدراسة تحديد حصه بيعيه، لكل رجل من رجال البيع كهدف له ينبغى عليه تحقيقه. وفى بعض الأحيان توضع بعض المعايير الأخرى بجانب الحصة البيعية مثـل عدد العملاء الجدد الذين يمكن اجتذابهم . وتعتبر عمولة البيع بمثابة المعيار الأساسى الذى يستخدم فى تحديد العائد المالى لرجال البيع . وقد تلجـأ بعض المنظمات إلى الاستخدام الـكامل لمبدأ العمولة ، وقد يلجأ البعض الآخر إلى دفـع مرتبات ثابتة يضـاف اليها العمولة التي تحسب على أساس حجم المبيعـات الى يتم تحقيقه .

وعليه ، فان اختيـار وتدريب رجال البيـع يعتبر أحد الأعباء الهـامة الملقاة على عاتق مدير إدارة التسويق . لذلك فان اختيارهم عادة مايتم بمعرفة مدير التسويق وليس بمعرفة مدير الأفراد ، وذلك نظراً للمواصفـات الخاصة التي قد يتعين توافرها بينهم مثل المعرفة الفنية المتخصصة كما هو الحال فى بيع الآلات والحاسبات الالكترونية ، القدرة على التكيف مـع المواقف المختلفة ، الإصرار ، التفاعل الاجتماعى مع الآخرين إلى آخر تلك المهارات الخاصة . هذا ولا يقف تكوين أطقم رجال البيـع الفعالة عند حد الاختيـار السليم لهم بل يتعداه أيضاً إلى ضرورة تدريبهم على عملهم ، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة وتبادل الخبرات وكـذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة .

٣ — ترويج المبيعات :

يرتبط بكل من الاعلان والبيع الشخصي ما يعرف باسم « ترويج المبيعات » والذى ينحصر أساساً فى الأنشطة الخاصة بعرض المنتجات والاعلام عنها ، ولا شك أن الترويج الجيد للمبيعات يساهم فى كل من الاعلان والبيع الشخصى . ينحصر العرض فى كيفية عرض المنتجات بشكل يجذب المستهلكين وذلك بالتركيز على النواحي الجمالية فيها وكذلك مزاياها المتعددة ، وكذلك الاشتراك في المعارض المختلفة . أما الاعلام فانه يرمى الى خلق رأى عام ايجابى تجاه المنظمة وكافة العاملين بها وكذلك منتجاتها . ويعبر البعض عن هذا النشاط بما يسمى « العلاقات مع المجتمع » ويتم الإعلام باستخدام مجموعة من الأدوات مثل النشرات والكتيبات الدورية ، والأحاديث العامة ، ومشكلة المنظمة في اسداء بعض الخدمات الاضافية المرتبطة بالمجتمع والأعمال التطوعية ، الأندية ، الجمعيات الخيرية .. الخ) .

ثانياً — منافذ التوزيع :

يقصد بمنافذ التوزيع القنوات التي يتم من خلالها تسويق المنتجات . هذا وتتعدد هذه القنوات والتى يتمثل أهمها فيما يلى :

— البيع المباشر للمستهلك النهائى .
— البيع لأحد أو عدد محدود من المشترين ومنهم إلى المستهلك النهائى .
— البيع للمثلين والوسطاء ومنهم للمستهلك النهائى .
— البيع لتاجر التجزئة التي تمتلكها وتديرها المنظمة ومنها إلى المستهلك النهائى .

— البيع لمتاجر التجزئة المملوكة للغير ومنها الى المستهلك النهائى .

— البيع بالبريد إلى المستهلك النهائى .

— البيع بالبريد إلى المستهلك النهائى .

— البيع لتجار الجملة ومنهم إلى تجار التجزئة فالمستهلك النهائى .

— البيع إلى المستهلك النهائى من خلال الاعلانات بالجرائد والمجلات وغيرها .

وفى بعض الأحيان تلجأ المنظمه إلى تسويق منتجاتها عن طريق نوع معين من الوسطاء يصرح لهم بذلك وتحت شروط معينة . والوسيط فى هذه الحالة لا يقوم بتسويق أية سلع أخرى ، كما أنه يتمتع بحق العمل داخل منطقة جغرافية محددة دون منافسة (حيث لا تقوم المنظمة باعطاء هذا الحق لوسيط آخر . كذلك فان الوسيط فى هذه الحالة يجب عليه أن يتعهد بجميع السياسات والاشتراكات العامة الموضوعة له بمعرفة المنظمة وكذلك فان المنظمة ذاتها تتولى القيام بجميع الحملات الاعلانية اللازمة ولجميع الوسطاء فى المناطق الجغرافية المختلفة « مثال ذلك محلات ويمبى » .

ولا شك أن لكل منفذ من هذه المنافذ مزاياه وعيوبه . وعليه فانه يتعين على مدير التسويق أن يتخذ قراره حين اختيار المنافذ المناسبة وفقا لعدة قواعد أهمها :

— معدل التغطية (أي عدد المستهلكين الذين يحق الوصول إليهم) .

— حجم المساعدات التي تتلقاها المنظمة من منفذ التوزيع المعين والتي تتمثل في خدمات البيع بالأجل والاعلان والعرض.

— درجة مناسبة منفذ التوزيع لطبيعة السلعة التي يتم تسويقها .

— التكلفة والعائد المتوقع لكل منفذ .

— المركز المالى للمنظمة ذاتها ومقدار ما تتمتع به منتجاتها من سمعة طيبة

ثالثا — سياسات التسعير :

كما تتنافس المنظمات على أساس الجودة واستخدامات السلعة وخصائصها فانها تتنافس أيضا على أساس سعرى . وعليه ، فانه يجب على إدارة التسويق بالمنظمة انتقاء تلك السياسة السعرية التى تتناسب مع الأسواق التى يتعاملون معها ، التى تحقق أهدافهم أيضا ، ان عدم الدقة فى التوصل إلى السياسة السعرية المناسبة قد تؤدى إلى تحديد أسعار قد تكون أعلى أو أقل مما يجب ، الأمر الذى يؤدى إلى تحقيق المنظمة لبعض الخسائر فى كلتا الحالتين .

عادة ما تتحدد الأسعار وفقا للموقف التنافسى الذى توجد فيه المنظمة ، وكذلك وفقا للظروف الاقتصادية العامة والظروف الصناعية الخاصة بالصناعة المعنية . عادة ما تختلق الظروف الاقتصادية السيئة « الكساد » ما يسمى بسوق المشترين ، حيث تصبح درجة تحكم المشترى أكبر من درجة تحكم البائع ، أما الظروف الاقتصادية المواتية « الرواج » ، فانها تخلق ما يسمى بسوق البائعين ، حيث يكون المشترى على استعداد دائم للشراء ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة درجة تحكم البائع بشكل عام . وبطبيعة الحال ، فان سياسة التسعير فى ظل الحالة الأولى تختلف عنها فى الحالة الثانية ، حيث تنخفض الأسعار فى ظل سوق المشترين وترتفع فى ظل سوق البائعين بشكل عام .

أما بالنسبة للموقف التنافسى للمنظمة ، فيقصد به أن الأسعار الخاصة بالسلعة المعينة تتخذ وفقا لأسعار المنتجات المنافسة والمنتجات البديلة ، درجة المنافسة القائمة والمتوقعة مستقبلا ، نوع وحجم الخدمات الاضافية المؤداه

للعملاء ، شروط البيع ، درجة قبول المشترى للسلعة بوجه عام . لذلك فان المنظمة يجب أن تأخذ فى اعتبارها موقفها التنافسى حين تحديد سياساتها السعرية وبشكل عام ، فان المدى السعرى لأى التباين بين الحدود الدنيا والقصوى للأسعار » يميل الى الضيق مع الزيادة فى ظل ظروف الاحتكار ، كما أنه يميل الى الإتساع مع الانخفاض فى ظل ظروف المنافسة .

كذلك يرتبط تحديد الأسعار بمقدار التكلفة التى ينطوى عليها انتاج السلعة ، حيث يتم حساب تكلفة الوحدة منها ثم اضافة هامش ربح معقول إليها كذلك قد يكون الأساس فى التسعير مبنى على ضرورة حصول المنظمة على عائد معين على رأس مالها المستثمر . ومما يعاب على طريقة حساب التكلفة فى التسعير أن التكلفة ذاتها تتغير تبعا لحجم الإنتاج والتقلبات التى تصاحبه ، كما أنه قد يصعب قياسها فى بعض الأحيان فى الآجال الزمنية المختلفة . لذلك تلجأ العديد من المنظمات الى وضع عدد من هوامش الربح تمكنها من تغطية التكلفة من ناحية ومواجهة المنافسة من ناحية أخرى .

كذلك فان تحديد المنظمة لأسعار منتجاتها يتأثر كثيراً بنوع العلاقة بين الكميات المنتجة والمباعة فى السوق كله من ناحية وبين الأسعار السائدة من ناحية أخرى . وعليه ، فان الأسعار السائدة فى السوق قد تفرض نفسها على الأسعار الخاصة بكل معظمه ، وخاصة إذا ما وجد أن المنتجين الذي يتمتع بمركز نسبي قوى فى السوق . ومن الأمثلة الواضحة على ذلك صناعة السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث لا تستطيع الشركات المنتجة لها إعلان أسعار الموديلات الجديدة قبل أن تقوم شركة جنرال موتورز ، باعتبارها المنظمة الأقوى ، باعلان أسعارها أولا .

وبشكل عام، فقد تلجأ المنظمات الى منطق التجربة فى تسعير منتجاتها وذلك بتغيير الأسعار فى مناطق جغرافية معينة وقياس أثرها على الكميات المباعة ، حتى يمكن التوصل الى أنسب سياسة سعرية.

هناك بعض المسائل التى تواجهها المنظمات فى وضع سياساتها السعرية ، يمكن اجمالها فى سياسات التسعير المختلفة ، تسعير المنتجات المكملة ، وتسعير المنتجات الجديدة .

كثيرا ما تواجه المنظمات مشكلة تسعير منتجاتها بأسعار مختلفة ، أى متدرجة ، حتى يمكنها اجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء ، مثال ذلك تسعير تذاكر الدخول لدور العرض السينمائية فى المواعيد اليومية المختلفة للرحلات الأسعار المتدرجة الخاصة باستهلاك التيار الكهربائى بحيث يزداد السعر كلما قلت الكمية المستهلكة والعكس صحيح ، التفرقة بين تسعير المنتجات الوطنية بالمقارنة بالمنتجات المستوردة ، تسعير خدمات مناطق السياحة الشتوية فى فصل الصيف ومناطق السياحة الصيفية فى فصل الشتاء بمعدلات تقل عن باقى فصول العام .

أما فيما يتعلق بتسعير المنتجات المكملة ، فانها تعنى أساساً بتلك النوعية من خطوط المنتجات التى يتعدد فيها السلع المكملة ، بحيث لا يمكن تسعير احداها دون الأخذ فى الاعتبار للآثار التى تنتج عن ذلك على باقى المنتجات المكملة لها ولأن ذلك الطلب عليها جميعاً يعتبر طلبا مشتركا ، أو بسبب أن بعض تكاليف الانتاج الخاصة بهذه المنتجات تعتبر تكاليف مشتركة .

كذلك تواجه المنظمة دائما مشكلة تسعير أحد منتجاتها الجديدة التى تزمع انتاجه وتسويقه مع باقى المنتجات القائمة . فقد تقرر إدارة المنظمة بيع

المنتج بسعر منخفض حتي يمكنها غزو السوق ، وقد تقرر البيع بسعر مرتفع حتي يمكنها تغطية التكاليف العالية المرتبطة بالإنتاج . ولا شك أن تحديد السعر المناسب يتوقف على كافة العوامل التي سبق لنا ذكرها . وبشكل عام فان المنظمات دائما ما تقوم بتحليل العلاقة بين الأسعار التي تزمع تحديدها وبين الطلب السائد في السوق حتى يمكنها مع مرور الوقت التوصل الى الاسعار المناسبة .

وأخيرا ، فانه يجب ملاحظة أن سياسات التسعير لا يمكن أن تغفل أهمية التعليمات والقيود التي تفرضها الدولة ، مثل القيود المفروضة على تسعير خدمات المنافع العامة سواء فى الدول الرأسمالية أم الدول الاشتراكية . إلا أن التدخل الحكومى في تحديد سياسات الأسعار يعتبر أمراً أكثر وضوحا فى الدول الاشتراكية عنه فى الدول الرأسمالية نظراً لوجود درجة أعلى من الالتزام الاجتماعي تجاه المواطنين .

وفى بعض الأحيان تلجأ المنظمات إلى ما يسمى بسياسة المنافسة غير السعرية ، وهى ذلك النوع من المنافسة الذى لا يعتمد على المنافسة في السعر بقدر ما يعتمد على المنافسة فى تقديم الخدمات مثل :

— شروط البيع والتسهيلات الائتمانية .
— خدمات الشحن والتسليم .
— خدمات الصيانة والاصلاح وخاصة للسلع المعمره .
— الضمانات المختلفة ضد التلف السريع أو الخلل الفنى فى الإنتاج .

الفصل السابع

وظيفة الأفراد

مناهج الإدارة فى مشاكل الأفراد

سوف نحاول فى هذا الجزء التعرض السريع للمناهج الإدارية وعلاقتها بمشاكل الأفراد .

أولا — المنهج الميكانيكي :

استطاعت الإدارة الصناعية أن تحقق نجاحا ملحوظا فى مجال التقدم الفنى والتكنولوجى ، فقد استطاعت الاداره على مدي قرن كامل من الزمان أن تنقل المهارات من الرجل إلى الآلة وأن تجعل الآلات أكثر تخصصا فى أداء العمل ، ولذلك فانه لم يكن من المستبعد استخدام نفس المنطق على العنصر البشري . فاذا كان بامكان الإدارة أن تجعل الآلات أكثر انتاجية من خلال تخصصها الدقيق فى أداء العمل فانه يمكن اتباع نفس الشيء مع البشر وذلك من خلال خلق وظائف على درجة عالية من التخصص بحيث يتطلب أداؤها القليل من الخبرة والمهارات وبحيث يمكن لأى فرد العمل عليها . ويعبر البعض عن هذا المنطق بأنه المنهج الميكانيكى فى معاملة البشر ، وقد يعبر البعض عنه أيضا بأنه منطق « السلعة » حيث ينظر إلى العنصر البشرى نفس نظرتنا إلى الآلة نفسها .

لذلك فانه عادة مايتم ادراج العنصر البشرى ضمن العناصر المادية الأخرى للانتاج مثل رأس المال والأرض .

عادة مايترتب على هذا المنهج الميكانيكي بعض المشاكل المرتبطة بالقوى العاملة ومن الأمثلة على هذه المشاكل (١) مشكلة البطالة التكنولوجية (٢) مشكلة الاستقرار (٣) مشكلة التنظيمات العمالية (٤) ومشكلة أو مشكلات العمل نفسه .

يقصد بالبطالة التكنولوجيه لكل الوظائف التى يمكن الاستغناء عنها نتيجة التقدم التكنولوجى أو نتيجة للتقدم فى طرق العمل ذاتها . ويترتب على مثل هذا التقدم الاستغناء عن بعض العاملين حيث يتم استبدالهم بالآلات المختلفة التى تؤدى إلى امكان انجاز نفس العمل بعدد اقل مر العاملين . ومن الطبيعى أن نتوقع أن يكون رد الفعل لدى العاملين هو الخوف ومعارضةالتغير ، وهو ماحدث فى الماضى ويحدث الآن . ففى الماضي تمثل رد الفعل فى الأضرابات والعنف ومحاولة تخريب الآلات الحديثة أو الجديدة ، أما اليوم فان نفس الشيء ينعكس فى شكل المقاومة غير المحسوسة مثل البطء فى أداءالعمل ودراج العديد من الشروط التي تحمي العاملين من أصحاب الاعمال .

إلا أن مثل هذا النجاح السريع الذى تحققه الادارة من وراء التقدم التكنولوجى يعتبر من أحد الاسباب التي أدت الى رفع مستويات المعيشة في البلدان الصناعيه المتقدمة . ويرجع السبب في ذلك الى أن الزيادة الكبيرة فى الانتاج التي خلقها التقدم التكنولوجي تؤدى زيادة الانتاج والاقلال من التكلفة وخفض الاسعار ، الامر الذى يؤدى الي زيادة الانتاج ثم اعادة استثمار الارباح مرة أخرى وخلق وظائف اخرى جديدة وهكذا . وبمعنى آخر فان التقدم التكنولوجي لايحدث أية آثار ضارة على موقف العماله فى الأجل الطويل ، الا أن العامل فى الاجل القصير قد يكفيه قوت يومه دون

النظر إلى ماسوف يحدث له بعد بضعة سنـــوات . أضف الى ذلك أن اعادة متوظيف التي يترتب على القدم التكنولوجى قد تتطلب مهارات مختلفة عن تلك التي يمتلكها العمال العاطلين .

وقد استطاعت الإدارة الصناعية فى الولايات المتحـــدة الامريكية معالجة هذه المشكلة من خلال عدة زوايا بدأت باشراك العاملين فى أرباح منظماتهم ، إلى قيام المنظمات بدفع تعويضات مالية فى حالة البطالة ولمدة محـدودة ، الى ضمان مايسمى « الأجر السنوى المضمون » حيث تقوم المنظمات بدفع مايقرب من نصف الاجر السنوى في حالات الاستغناء عن العاملين .

ان هذه المشكلة انما توضح أن وظيفة الافراد إنما تتعـامل مع مشكلة فرعية وان هذه المشكلة لم تكن موضع اهتمام المنظمات الخاصة . وأن التعادل الذى يحدث فى الأجل الطويل بفعـل ميكانيكية السوق وانتقـال رؤوس الأموال ليس هو الحل المثالى لها وأن تدخل الجهات الخارجية مثـل النقابات العمالية والدولة أمر لازم لملأ الفراغ الذى تتركه المنظمة الخاصة .

وينبع عدم الشعور بالإستقرار من عدة أشياء مثل الطالة الناجمة عن التقدم التكنولوجي . كذلك فان التقدم التكنولوجى ذاته يعنى استخـداماً اكبر للالة واعطائها اهمية كبرى بحيث تصبح هى سيد الموقف ويصبح العامل مجدد تابع لها . وعليه فان الشعور باحتمال فقد الوظيفة فى يوم ما مع تقـدم السن يجعل العامل اكثر شعوراً بالقلق .

وبالرغم من أن المنظمـة الخاصة فى بداية الثورة الصنـاعية لم تكن تهتم بمثل هذه المشكلة الا أن هناك العديد من القوى التى تدخلت لعلاجها . وقد وجد العمال على سبيل المثال أن احدي الأدوات الهامة التى يمكن استخدامها

تتمثل فى تكوين النقابات العمالية . وكذلك فان الدولة فى ظل المجتمعات الرأسمالية لم تترك الحبل على الغارب للادارة بل تدخلت لعلاج هذه المشكلة من خلال التشريعات العمالية اللازمة .

ولاشك أن هذه المشكلة انما تثير مشكلة أخرى ، بمعنى آخر فانه كلما اعطى العامل الكثير من الشعور بالاستقرار فقد يترتب على ذلك التأثير على انتاجية هذا العمل ، ولذلك نجد أن لب المشكلة ينحصر فى ضرورة عدم اعطاء العاملين الشعور بالأمن الى أقصى درجة بل لابد وأن تكون هناك درجة ما بالشعور بعدم الاستقرار وكذلك بالإستقرار .

ولقد تسبب اهمال وظيفة الافراد في غمره التقدم التكنولوجي أن ساهم ذلك كثيرا فى خلق النقابات العمالية حتى يمكن للعمال الحفاظ على حقوقهم وحماية انفسهم ضد القرارات التعسفية للادارة . وقد قامت الادارة بمحاربة هذه المنظمات العمالية فى بداية ظهورها الا أن هذا الصراع انتهى لصالح العاملين حيث قامت الدولة ذاتها باعطائهم الحق القانوني لتكوين نقاباتهم للدفاع عنهم .

وأخيراً فقد ادت ميكنة الاعمال الى مشكلة اخرى تمثلت في فقد العامل لمعنى العمل الذى يقوم به وذلك نتيجة لقيام الآلة ذاتها بالعبء الاكبر من العمل تاركة أقل القليل للعامل ليقوم به . ولقد اهملت وظيفة الافراد قديما هذه المشكلة باعتبار أنها مشكلة غير محسوسة وبالتالى فانه لايمكن مطالبة الاداره بعمل شيء محدد حتى يزداد الشعور بالفخر لدى العامل تجاه عمله . ومن الناحية الاخرى فان فهم سيكلوجية الانسان لاشك يبرز أن هناك العديد من المهارات والامكانات البشرية التي يمكن للاداره استغلالها استغلالا جيداً

اذا ما استطاعت اثارة شعور الفخر لدي العامل تجاه عمله . وعلى الرغم من ذلك فان المشكلة لازالت حائره حتي يومنا هذا ، ذلك أنه يصعب المفاضله بين شعور العامل برضائه عن عمله (الشعور بالفخر) وبين تخصصه لاداء اعمال محدده ذات انتاجية عاليه . ولاشك ان علم النفس الصناعى حتي يومنا هذا ، إنما يحاول أن يجعل الفرد العامل اكثر انتاجية فى نفس الوقت الذى يزداد فيه شعوره بالرضاء عن عمله ، وذلك من خلال اجراء العديد من الدراسات في هذا المجال .

ان مانود قوله فى سردنا لهده المشاكل هو ان الادارة ذاتها هى التى خلقت هذه المشاكل التى ينبغي على وظيفة الافراد كوظيفة حديثة العهد علاجها .

ثانيا — المنهج الأبوى :

لقد ساد المنهج الميكانيكى فى الادارة فى المجتمعات الصناعية حتى العقد الثانى من هذا القرن ، إلا أن العديد من المنظمات بدأت تغير من منهجها تغييراً كاملا ويرجع هذا التغيير الى خوفها من أن المنهج الميكانيكى سوف يؤدي حتما الى زياده حده الشعور بالاستياء تجاه الاداره ، الامر الذى يشجع العاملين على تكوين نقاباتهم العمالية ، وهذا هو مالاتريده الاداره .

وعليه بدأت هده المنظمات توقف صراعها مع النقابات واتخاذ منهج آخر هو المنهج الأبوى تجاه العاملين بحجة أن الادارة اكثر علما بمصالحهم وأنها اكثر رغبة في حمايتهم آملين أن مثل هذا المنهج قد يحد من تكوين النقابات العمالية وتضخمها . وفي هده الفترة بدأت تظهر أهميه وظيفه الافراد والتي كان يطلق عليها حينئذ « العلاقات الصناعية » .

وبالرغم من تعدد الخدمات التي قامت الإدارة بتقديمها للعاملين ، إلا أنها فشلت في التأثير على العاملين ، نظراً لكونهم أفراداً بالغين يعرفون مصلحتهم ، وليسوا أطفالا في حاجة إلى رعاية الغير كما اعتقدت الإدارة .

ثالثا : المنهج الانسانى :

لم يستطع المنهج الأبوي أن يصمد كثيراً حيث اندثر أثناء فترة الكساد العالمي الذى ساد العالم عام ١٩٣٠ . وقد استطاع المنهج الانسانى أن يقف في منطقة متوسطة بين كلا المنهجين السابقين . فمن ناحية ، فاننا نجد أن العمل سلعة يتوقف استخدامها على ما هو معروض وما هو مطلوب منهـا ، ومن ناحية أخرى فانه لايمكن معاملة العامل نفس المعاملة التي تعامل بها عناصر الانتاج المادية الأخرى . وعليه فان المنهج الإنسانى يركز على أن المعاملة السليمة للعاملين أمر قد يكون مربحا للمنظمة باعتبار أن العمل يعتبر استثماراً فى حد ذاته . وحيث أن الادارة لم تعد مسؤولة أمام حملة الأسهم فحسب بل ومسؤولة أيضا عن تحقيق عائد مجز للعاملين بها ، لذلك أصبحت الإدارة أكثر وعياً بأن الاهتمام بالعاملين من شأنه ابعاد سيطرة الدوله ذاتها وتدخلها دون المساس بالانتاج كهدف لها . الا أن هذا المنهج لا يعتمد على النظرة الأبوية تجاه العاملين ولكنه يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بينهم وبين الإدارة .

ولقد ساهم هذا المنهج في خلق تلك الفئة المتخصصة من الأفراد القادرين على الإشراف على وظيفة الأفراد والتى تستطيع تحقيق التكامل بين أهداف العاملين من ناحية وبين أهداف المنظمة من ناحية أخري .

الوظائف الفرعية لوظيفة الأفراد :

يمكن النظر الى وظيفة الأفراد من الناحية الاجرائية على أنها تلك الوظيفة التي تشمل عدداً من الوظائف الفرعية الهامة وهى وظائف التوظيف التنمية ، التعويض المادى ، والصيانة .

أولا : وظيفة التوظيف :

تعتبر هذه الوظيفة المنطقية الأولى التي تضطلع بها ادارة الأفراد . وتنطوى على ثلاث وظائف ثانوية وهى :

١ — تخطيط احتياجات المنظمة من القوة العاملة .

٢ — دراسة مصادر العمالة .

٣ — اختيار العاملين .

١ — تخطيط الاحتياجات من القوة العاملة :

قبل القيام بوظيفة استجلاب العاملين واختيارهم ، فانه يجب تحليل احتياجات المنظمه من القوى العاملة وذلك من حيث العدد المطلوب وكذلك من حيث المهن والمهارات المطلوبة أيضا وهذا هو ما يعرف باسم تخطيط القوى العاملة .

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة العملية الأساسية التى تقدم للادارة الكثير من المعلومات التى تتعلق بنوعية المهن والمهارات المطلوبه ، هذا وتتكون هذه العملية عن نشاطين وهما : عملية توصيف الوظائف وعملية تحديد مواصفات الوظيفة. يؤدى توصيف الوظيفة إلى تحديد محتواها وطريقة الأداء ذاتها وكذلك كل ما يرتبط بها من مسؤوليات ماديه وبشرية ، ولذلك فهي تعتبر بمثابة « معيار

للوظيفة » أما تحديد مواصفات الوظيفة فهى تلك العملية التي ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التى يجب أن تتوافر فيمن يشغل الوظيفة مثل الخبرة والتعليم والتدريب وباقى المواصفات الشخصية الأخرى ، ولذلك فهى تعتبر بمثابة «معيار للموظف» . وبالرغم من تعدد استخدامات عملية تحليل الوظائف إلا أنها تعتبر فى هذه المرحلة من مراحل تخطيط القوى العاملة بمثابة أحد المعايير التي يمكن استخدامها فى اختيار العاملين للوظائف المختلفة .

يرتبط السؤال الثانى االخاص بتخطيط القوى العامله بتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة ، وحتي يمكن اجابة هدا السؤال فانه يجب تحديد ومعرفه حجم العمل الخاص بالمنظمة عن الفترة المقبله التى يعمل عنها التخطيط وترجمته فى شكل الأعداد اللازمه لإنجازه من العاملين هدا وتتم هذه الترجمة وفقاً لمعدلات الاداء الفردية والتى قد تنبىء على المعلومات التاريخية السابقة الخاصة بالاداء أو تلك التى يمكن عملها خصيصاً لهـذا الغرض ، حيث يتحدد هذا العدد بق..مة حجم النشاط ذاته هذه المعدلات .

وأخيراً فانه يجب على ادارة الأفراد تحليل هيكل القوى العاملة بالمنظمة، ويتطلب هذا التحليل معرفة أعداد العاملين ونوعياتهم ، ثم قياس كافة المعدلات التي تؤثر على ذهابهم إلى العمل مثل معدلات الغياب ومعدلات الانفصال عن العمل وما شابه ذلك . وعليـه ، فان الفرق بين القوى العـاملة المقـدرة وبين القوى العاملة المتاحة حالياً بعد الأخذ فى الاعتبار للمعدلات المشار إليها ، إنمـا يمثل حجم القوى العاملة المطلوب البحث عنها واجتيازها .

٢ — دراسة مصادر العمالة :

حينما تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة فان الخطوة التالية

المنطقية لوظيفة التوظيف تنحصر فى كيفية اجتذاب الأفراد للعمل بها . ترتبط هده الوظيفة بدراسه وتنمية جميع مصادر العمالة للمنظمة وتنقسم هده المصادر الى مصادر داخلية وأخرى خارجيـة . ولا شك أن توافر قوائم بالعامـلين داخل المنظمة وكذلك سجلات وافية عنهم وكـذلك ادارة معلومات مركزية خاصة بالوظائف الحالية تساهم مساهمة فعالة فى تنمية المصادر الداخلية للعمالة هذا وتضيف هده المصادر الداخلية حين استخدامها الكثير إلى الروح المعنوية للعاملين ، كما أنها تساعد الإدارة على الاختيار الدقيق نظراً للمعرفة المسبقـة بالمتقدمين لشغل الوظائف .

إلا أن تنمية المصادر الداخلية لا يعنى الاستغناء عن الخارجية وخاصـة بالنسبة للوظائف المبتدئة على الأقل . وتعتمد هده المصادر على عـدة وسـائل مثل : (١) الإعلان (٢) مكاتب التوظيف العامة (٣) مكاتب التوظيف الخاصة (٤) المدارس والمعاهد (٥) النقابات العمالية (٦) التوصيات الخاصة بالعـاملين الحاليين . وهذا ويجب على المنظمة استخدام الوسيلة التى تتناسب مع طبيعـة الوظيفه أو الوظائف التى يراد شغلها حتى يمكن خفض التكلفة إلى أدنى حـد ممكن دون المساس بالاختيار الدقيق للعاملين .

وعليه فانه يمكن القول أنه حتى هده المرحـلة من مراحـل التوظف فانه لا يتم اختيار أى فرد للعمل بالمنظمة ، ذلك أن هذه المرحـلة تنطوى عـلى دراسة أسواق العمل الداخلية والخارجية ومعرفة ما نستطيـع أن تقدمه هذه المصادر من النوعيات المختلفة للعمالة .

٣ — اختيـار العـاملين :

بعد الإنتهاء من تخطيط القوى العاملة وتحديد حجم العمالة المطلوب تعينها

بالمنظمة في فترة ما و بعد الانتهاء من دراسة مصادر العمالة وامكان اجتـــذاب العديد من شاغلي الوظائف للتقدم للعمل فان الوظيفة التالية هي تلك التي تتعلق بالاختيار والتعيين .

تنطوى هذه الوظيفة عـلى عـدد من الخطوات كلها ترمي إلى محـــاولة دراسة مدي توافر الخصائص والمؤهلات المطلوبة في المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة .

وتنطوى الخطوة الأولى على ما يسمي بالمقابلة المبدئية التي لا تهدف الى الى اختيار أحسن المتقدمين ولكن الى استبعاد غير الاكفاء منهم مقدماً ، ودلك حتي يقل عبء العمل الذى يرتبط بعمليـة الاختيـار ، يلى دلك الاعتماد على تحليل طلب الاستخدام والتحقق من مدى مطابقة البيانات له بنوع المواصفات المطلوبة ، وبذلك يتم استبعاد أولئك الدين لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة . مع دلك أن تقوم ادارة الأفراد بتوجيه الإختبـارات اللازمة التي تؤدى الى اختيـار الأحسن فى النهـايه ، وتنقسم هـده الإختبـارات الى نوعـين وهي الاختبارات المكـتوبة والإختبارات الشفهية ، فى حين تعتمـد الأولى عـلى اجراء المقابلات الشخصية على المتقدمين ، هدا وتمتد الاختبـارات التحريرية لتشمل اختبارات الزكاء ، القدرات ، الانجاز ، والشخصيه . ومن الأهميـة بمكان ضرورة أن تتصف هده الإختبارات بالصـدق والثبـات حتي تصبـح معياراً سليما للاختبار . أما بالنسبه للمقابلات الشخصية فهى تعتبر وسيلة يمكن من خلالها للمقابلات الشخصية فهي تعتبر وسيلة يمكن من خلالها للمقابل جمع المعلومات التي يود جمعها عن طالب الوظيفه ، إلا فى نفس الوقت تعتبر وسيلة غير موضوعيه بمعنى أنه لا يمكن التأكـد من دقتها وصدقها ، لدلك فانه من

الافضل تخطيط المقابله الشخصيه ذاتها وذلك بشمولها على الخطوات التاليه الإعداد الجيد ، طريقه ادارة المقابله ، ثم التقييم النهائى لها ، هذا وتلجأ بعض المنظمات الى ادارة هذه المقابلات بمعرفه أكثر من مقابل حتى يمكن الاقلال من عدم الموضوعيه التي تنطوى عليها .

وفى النهايه ، وبعد اتمام عمليه الإختبار فانه يتم وضع من تم اختياره فى مكانه المناسب أي في الوظيفه التى أختير من أجلها وبذلك يتم تقديم الفرد إلي عمله الجديد .

ثانياً — وظيفة التنميه :

تنطوى هذه الوظيفه على مجموعه من الوظائف الفرعيه يمكن ايجادها فى الآتى :

— التدريب .
— الترقي .

١ — التدريب

يهدف التدريب الى زيادة درجة المعرفة المتخصصة التي تتعلق بكيفية أداء عمل ما وذلك يعكس التعلم الذى يهدف إر زيادة درجة المعرفة العامة للفرد لذلك فان التدريب عادة مايؤخذ مكانه داخل المنظمة،في حين أن التعليم يأخذ مكانه داخل معاهد التعليم المختلفة .

وهناك أشكال عدة تأخذها تدريب العمالة غير الإدارية نذكر منها .

ا — التدريب فى مكان العمل ، حيث يضطلع المشرف بعبء العملية التدريبية والتي تتم أثناء تأدية العامل لعمله .

ب — التدريب المماثل حيث تقوم ادارة المنظمة بتصميم أماكن عمل مشابهه لأماكن العمل الحقيقية ليلتقى العاملون تدريبهم داخلها وذلك تفاديا لأيه اختناقات فى العمل والتى قد تنتج عن الأخطاء التي يقعون فيها ، وذلك حسن التدريب فى مكان العمل .

ح — برامج التلمذة الصناعية .

وهى تلك البرامج الدراسية التي تقوم المنظمة باعـدادها أو التى يعهد إلى معاهد أخرى خارجية القيام باعـدادها والتى عادة ماتهدف إلى تزويد التدريب بالخبرة العملية وذلك بجانب بعض المعرفة النظرية أيضاً .

ء — البراج الخاصة وهي تلك البراج التي تقوم المنظة أو غيرها من المعاهد الخارجية بتنظيمها خصيصا لنقـل خبرة معينة فى فرع معين من فروع المهارات .

فى حين نجد أن التدريب فى مكان العمل تدريب ميخفض فان التدريب المماثل يعتبر تدريبا عاما فى حين تتصف البرامج الخاصة بالتلمذة الصناعيـة بتركيزها على المهنة ذاتها فى نفس الوقت الذى ينظر فيه إلى البرامـج الخاصة باعتبارها شيئا اقرب إلى التعليم منه الى التدريب.

ولاشك أن التدريب الفعال للعماله غـير الإدارية عادة مايؤدي الى تحقيق عدة نتائج ايجابية منها ، زيادة كمية الإنتاج وجودته،انخفاض عدة الحوادث الصناعية ، الاقلال من الأعبـاء الإشرافية ، زيادة درجة المرونة والاستقرار داخل المنظمة ، ورفع الروح المعنوية للعاملين . وحيث أن التدريب مسئولية كل رئيس أيا كان موقعه داخل المنظمة ، لذلك فان التدريب لن يكون فعالا إلا إذا وجد الدافع لدى جميع الرؤساء على خلق الكوادر العمالية المدربة .

وبالرغم من ذلك فان دور ادارة الأفراد أو المسئول فيها عن التدريب ينحصر فى العمل على توحيد العملية التدريبية ذاتهـا وكـذلك العمل على تحقيق أقصى الوفورات الإقتصادية الممكنـه حين التنفيذ ، وأخيرا ، القيـام بتقييم درجة الفاعلية المرتبطة بهـا أو مساعدة باقي الرؤساء على عمل ذلك . أما بالنسبـة للمديرين فان تنمية الصفوف القيادية يعتبر من أصعب المهام . ولقد انعكس هذا ليس فقط عمل ازدياد عدد البرامج التدريبية التى توجه للمديرين بل وفى تنوع أساليب التدريب المستخدمة ذاتها . وهناك مجموعة من الحقائق التى يجب الانتباه اليها فيما يتعلق بتنمية المديرين يمكن ايجازها فيمايلى :ـ

ا ـ يجب أن يكون محور التركيز الأساسى فى تنمية المـديرين هو تنمية الـذات .

ب ـ لا يوجد أسلوب واحد فقط يصلح لتدريب جميع المديرين .

حـ ـــ أن التدريب الذى يصاحب العمل ذاته أو يكون قريبا منه يصبح أقرب ما يكون إلى التطبيق العملى له ، بالقياس بالتدريب الذى يتم بعيدا عن مكان العمل .

ء ـــ أنه كلما صعد المدير السلم الوظيفى داخل المنظمة كلما زيدت حاجته الى التدريب خارج مكان العمل .

هـ ـــ أنه من الصعوبة بمكان حتى يومنا هـذا اجـراء التقييم الموضوعي لدام تنمية المديرين ، ذلك أن العبرة هي بمقدار التغيير النهـائى الذى يحدثه التدريب فى أداء المدير لعمله .

٢ — الترقى

يجب أن ترتبط برامج الترقي بوجود برنامج لتحليل الوظائف حيث يتم فيها الربط بين سلم الترقى من ناحيةو بين مسؤليات الوظيفة من ناحية أخرى. وبفرض وجود مثل هذا البرنامج فان السؤال الحيوى الذى سيثار يتعلق بكيفية اختيار الأفراد كمرشحين لترقية . وفى هذا الصدد ، فهناك معياران يمكن إستخدامها وهما معيار الأقدمية ومعيار الكفاءة هـذا ويتميز معيار الأقدميـة بعدة ميزات تتلخص ، (١) الموضوعية(٢) السهلة فى حساب الأقدميـة (٣) الشعور بالإستقرار (٤) انخفاض معدلات دوران العمل (٥) قبولها من معظم العاملين . إلا أنها تتصف بعدة عيوب أيضاً يمكن إجمالها فيمايلى.

(١) قد لاتتطابق مبدأ الأقدمية مع مبدأ الكفاءة فى العديد من الحلات.

(٢) أنها تقلل الدوافع على التنمية الذاتية والتقدم لدى البعض .

(٣) لاتساعد المنظمة على إجتذاب العناصر العالية الكفاءة للعمل بها .

(٤) انها تتحيز ضد الأكفاء من صغار السن .

(٥) أنها تزيد من العبء .

الواقع على إدارة الأفراد حين الاختيار المبدئى والتعيينى . فرع المجتمعات الرأسمالية تضغط نقابات العمال على الادارة للأخذ بمبدأ الاقدمية حتى لاتتفكك النقابة بإتها . ومن الناحية الأخرى ، فان نه ليس من صالح الادارة الالتزام بهذا المبدأ على طول الخط الأمر الـى دعا العديد منها إلى محاولة التحليل من بعض قيود مبدأ الأقدمية وذلك بالجمع بين كل من هذا المبدأ ومبدأ الكفاءة فى الترقية .

ومن الناحية الاخرى فان اتخاذ مبدأ الكفاءه كمعيار للترقي حدا بالعديد من المنظمات إلى الإهتمام بطرق تريييم الأداء للعاملين بهـــا حتى يتوافر أيضاً الأساس الموضوعى في أختيار من يتم ترقيتهم .

وهناك العديد من الطارق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء .وقد تلجأ بعض المنظمات إلى وضع أنظمة للتقييم خاصة بها وكذلك أستخدام أكثر من طريقة فى نفس الوقت . هذا ويتضمن البرنامج الجيـــد لتقييم الآداء عدة خطوات لأجزها فيمايلى :

(١) التحديد الدقيق للشخص أو الاشخاص المناسبين الذين يتولون عملية التقييم (٢) تحديد التوقيت الخاص بالتقيتم (٣) التدريب السليم لمن يقومون بعملية التقييم حتى يمكن تفاوت عدم الموضوعية حين التقييم (٤) التأكد من أن أنظمة التقييم تتصف بالصدق والثبات (٥) ألا يعتبر نظام التقييم عقابا فى حد ذاته بل وسيلة لتنمية العاملين وذلك من خلال فتـح مجالات الإتصالات بين الرؤساء والمرؤسين .

ثالثا : ـ وظيفة التعدين المادي :

إذا ماتم إختيار وتعيين العاملين وكذلك تنمية قدراتهم على أداء العمـل إن الوظيفة التي تلى ذلك لا بد وأن تتعلق بمقدار التعويض المادى الذى يدفع لهم مقـابل جهودهم . وتنطوى هذه الوظيفة على ضرورة التعرف على طبيعة طبيعة الاجور والمرتبات والعوامل التي تؤثر على تحديدها وكـذلك طرق تحديد الاجر أو المرتب الاسـاسى وكذلك تحديد أنظمـة التعويض المادية الإضافية اللازمة لتحفيز العاملين على العمل .

١ — طبيعة الاجور والمرتبات :

تعتبر إدارة أنظمة الاجور والمرتبات من المهام الصعبةالتي تواجه إدارة الافراد والتي لاتتميز بوجودحل واحد . ومن الصعوبة بمكان على جميع الاطراف مثل العاميبن في المنظمات والدولة والمجتمع الاتفاق على مستوى معين للأجور والمرتبات . وبالرغم من أن التحليل الاقتصادى (قانون العرض والطلب) يستطيع تفسير كيفية تسعيرالجهد البشري إلا أنه لا يوجد نموذج إقتصادى يمكن تطبيقه للتحديد الدقيق للأجور والمرتبات : إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن كلا من الإدارة والعاملين مضطران أن يعملا مع بعضها البعض فى ظل حدود معينة . فالدولة تقوم بوضع مايسمى بالحد الادنى للأجور يمعنى أن المنظمة تستطيع أن تدفع أكثرمنها إلا أنهالاتستطيع أن تدفع أقل منها وإلا أعتبر ذلك مخالفة صريحة القوانين . ومن الناحية الاخرى فهناك مايسمى بالحد الاقصى والإقتصادى وهوالحد الذى لاتستطيع المنظمة أن تتجاوزه وإلا حققت الخسائر التي تدفع بها إلى الإفلاس .ولاشك أن هذا الحد الاقصي شيء غير عادى محدد وقد يختلف من منظمة لأخرى . وبين الحد الادنى (الذى تفرضه الدولة) والحد الاقصى الاقتصادى توجد الكثير من النقاط التي يجب على كل من الإدارة والعاملين الاتفاق عليها . ولاشك أن النقطة المثلى هي تلك التى تحقق نوعا من الإشباع النسبي لكل من العاملين والإدارة على السواء . ومثل هذا الإشباع لاشك يتوقف على معدل الاجور والمتبات السائدة والذى يتأثر كذلك بالعوامل النفسية والإجتماعية المحيطة بالمنظمة .

٢ — طرق تحديد الاجور والمرتبات :ـ

أن أعقد الامور التي ترتبط بتحديد الاجور والمرتبات يتعلق بتحديد الاجر أو المرتب الاساسي . وبدلا من التفاوض بشأن مرتب أو أجر كل وظيفة ، وبدلا من الحدس فانه يمكن تحديد الاجور والمرتبات بطريقة موضوعية وذلك من خلال مايسمى بأسلوب تقييم الوظائف . ويعتبر هذا الاسلوب طريقة منظمة ومنطقية تستخدم في تحديد قيمة كل وظيفة داخل المنظمة . هذا ولا يعتبر أسلوب التقييم بديلا عن أسلوب التفاوض بين الادارة والنقابة إلا أنه يقلل الفجوة التي يتم التفاوض بشأنها بحيث ينصب التفاوض ليس على الاجر أو المرتب الاساسي وإنما على معدلاته ومستوياته ، ليس لكل وظيفة على حده وإنما لجميع الوظائف مره واحدة . كذلك فان أسلوب تقييم الوظائف يسمح بوجود الاختلافات بين الأجور والمرتبات وهي إختلافات لها مايبررها أي أنها الاختلافات العادلة بين الوظائف المختلفة .

هناك العديد من طرق التقييم التي يمكن استخدامها والتي تتفاوت من حيث درجة الدقة والموضوعية وإمكان تطبيقها عمليا ، إلا أنها جميعاً تهدف إلى تحقيق مايسمى بالإتساق الداخلي والاتساق الخارجي في الأجور والمرتبات . ويقصد بالإتساق الداخلي ضرورة أن تتناسب الاجور والمرتبات المدفوعة مع طبيعة الوظائف ذاتها موضوع التقييم ، أما الإتساق الخارجي فيقصد به ضرورة أن تتناسب هذه الاجور والمرتبات مع الاجور والمرتبات السائدة خارج نطاق المنظمة ذاتها .

ولاشك أن تقييم الوظائف بغض النظر عن أسلوب التقييم المستخدم ينطوى على خطوات يمكن إجمالها فيما يلى :

- حصر مجموع الوظائف موضع التقييم وتصنيفها ثم تجميعها وفقاً لأوجه التشابه بينها (فعلى سبيل المثال لايمكن الجمع بين وظائف عمالة الإنتاج والوظائف الإدارية أو الكتابية فى برنامج واحد للتقييم)

- تحليل وتوصيف الوظائف وهذا يتطلب توصيف الواجبات والمسئوليات والسلطات الخاصة بكل وظيفة وكذلك طبيعة العلاقات بين الوظائف المختلفة .

- اختيار عناصر التقييم ذاتها والتى عادة ما تنصب على التعليم الرسمى والخبرة العلمية والمسئولية تجاه البشر والمسئولية عن العدد والآلات والأموال وكذلك المسئولية الإشرافية وأخيراً ظروف العمل المادية المختلفة .

- عمل استقصاء لجمع البيانات الخاصة بمستويات الأجور والمرتبات السائدة بالنسبة لبعض الوظائف الحرجه .

- تشكيل لجنة التقييم والتى عادة مايرأسها مدير الأفراد وبعضوية جميع مديرى الإدارات بالمنظمة .

- تجربة طريقة التقييم التى يستقر عليها رأى اللجنة وتقييم النتائج النهائية مع تكرار المحاولة حتى تظل اللجنة إلى التقييم الذى يتسم بالإتساق الداخلى والخارجى .

(٣) نظم الحوافز المـــادية .ــ

قد لاتكون الحوافز المادية هي الدافـع الوحيد الذى يحفز العـاملين على أداء أعمالهم إلا أن ذلك لايقلل من شأنها كأحد الحاجات الهامة التى يسعى الفرد دائماً لإشباعها . وقد درجت الإدارة الصناعية منذ بداية هذا القرن على محاولة إيجاد تلك المعادلة أو المعدلات التى يمـكن إستخدامها لتحفيز العاملين على تحقيق أرقام انتاج أعلى وقدتعددت الأسس التى قامت عليها هذه الأنظمة فمنهـا مايقوم على أساس كمية الإنتاج وجودته ومنها مايقوم على الوقت الذى يستغرقة الإنتاج ومنها مايقوم على كمية الفاقد أو العـادم . وبغض النظر عن الأساس المستخدم فإنها جميعاً تهدف إلى حفز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة مايتقاضونه مقابلها فى نفس الوقت .

وبغض النظر عن الاختلافات فى أنظمة الحوافز المختلفة إلا أنها يجب أن تتضمن عددا من الخصائص نوجزها فيمايلى :

ـــ البساطة

ـــ المرونة

ـــ العدالة

ـــ أخذ الظروف المحلية فى الاعتبار

ولاشك أن التقيد بهـــذه المعايير يؤدى إلى الاقلال من التفـاوت فى نظـم الحوافز الذى لامبرر له الأمر الذى يزيد من درجة فاعليتهـــا فى حفز العاملين .

وتنقسم نظم الحوافز إلى النظم الفردية والنظم الجماعية . إن مايميز النظم الفردية عن الجماعية لاو أن الأولى تبنى أساسا على انتاجية الفرد الواحد أما الثانية فانها تبنى أساساً على انتاجية الجماعة ذاتها . ولاشك أن لكل نظام مزاياه وعوبه إلا أن الاتجاه الحديث الآن ينموا نحو النظم الجماعية باعتبار أن العمل داخل المنظمة مفهوم جماعي وأن التفرقة بين التنفيذى والاستشارى تفرقة لم تعد سليمة أو لها مايبررها وخاصة أن نظرية التنظيم الحديثة تقوم على فكرة منهج الأنظمة التي تتعدد وتتشابك العلاقات داخلها بشكل لايستقيم معه التفرقة بين أجزاء المنظمة الواحدة .

أما عن الأشكال التى تأخذ انظمة الحوافز فهى متعددة ومتباينة . وقد تأخذ أحد أو بعض الاشكال الآتية ، وذلك علاوة على الحوافز النقدية المرتبطة بالإنتاج والتي تدفع العاملين بصفة دورية .

ـ صناديق الإقتراحات . حيث يسمح للعاملين باقتراح ميرونه لزيادة الإنتاج أو للاقلال من التكلفة وتقوم المنظمة بدفع حافز نقدى يحسب على أساس نسبة معينة من الوفر الذى يتضمنه الاقتراح وقد يتم ذلك على أساس فردى أو جماعي .

ـ المشاركة فى الأرباح حيث يشارك العاملون الإداره فى جزء من الارباح المحققة وبنسبة معينة يتفق عليها .

ـ ملكية الأسهم حيث يتم توزيع بعض الأسهم بنسبة معينة على العاملين كحافز لهم على الأداء الجيد .

رابعا : وظيفة الصيانة : ـ

تتضمن هذه الوظيفة كل مايتعلق بالحفاظ على فاعلية قوه العمــل بالمنظمة من حيث القدرة والرغبة فى العمل بشكل يحقق أهداف المنظمة . وبالرغم من تغلغل هذه الوظيفة داخل كل الوظائف التى سبقت الأشارة اليهــا ، إلا أنه يجدر بنا الإشارة وبشكل منفصل الى بعض الوظائف الأساسية المرتبطة بهــا والتى تتلخص فى الحفاظ على القدرة البدنية للعاملين ، خلق اتجاهات ايجابية لديهم ، وبحوث الافراد اللازمة لتشخيص وعلاج مشاكلهم .

١ — الحفاظ على قدرات العاملين :

حين قيام المنظمــة بشراء آلة جديدة فانها تقوم بعمــل مايسمى ببرامج الصيانة المانعة وبرامج الاصلاح اللازمة لها حيث يتم تشغيل وصيــانة الآلة وفقا لجداول زمنية معينة . ويرجع السبب فى ذلك الى معرفة الادارة مسبقا إن مثل هذه الآلة سوف تتعرض لبعض الحوادث وضغوط العمل والتقادم . وبنفس المنطق فان الانسان نفسه يتعرض لنفس الحوادث والضغوط والتقادم أيضاً وعليه ، فاذا كانت الإدارة واعية بأهمية صيانة واصــلاح الآلة فلابد وأن تكون أكثر وعيا بأهمية صيانه واصلاح البشر أنفسهم مهما كانت التكاليف التى يجب أن تتحملها فى هذا الصدد ، ذلك أن مسئوليه المنظمه ليست مسئوليه اقتصادية فحسب بل وانسانيه أيضا .

ومن ناحيه أخرى فانه يجب على الإدارة مراعاة أن عدم الرغبه فى الحفاظ على القدرات الخــاصه بالعاملين بها كمحاوله للاقلال من التكلفــه يؤدى إلى زيادة التكلفه ذاتها نظرا لأن تعدد اصابات العمل زيادة درجه خطورتها أمر ينطوى على تكلفه عاليه تتمثل فيما يلى :

١ ـ اتلاف الآلات والمواد المستخدمه فى الإنتاج .

٢ ـ الأجور الإضافيه التى تدفع للعاملين الذين يحلون محل المصابين .

٣ ـ الأجور المدفوعه للعمال المصابين انفسهم سواء تلك التى تطلبها قوانين الدوله أو تلك التي تنظمها اللوائح الداخليه بالمنظمه .

٤ ـ تكاليف اجراء التحقيقات وحفظ السجلات وعمل التقارير .

٥ ـ التكاليف أو الخسارة الناشئه عن عدم قدرة المنظمه على الوفاء بالتزاماتها قبل العملاء .

٦ ـ التكلفة أو الخسارة الناشئة عن عدم احتمال استبدال بعض العاملين بغيرهم لذلك كله فانه يقع على عاتق ادارة الافراد ومهمة إيجاد برامج الصيانة المختلفة اللازمة للحفاظ على قدرات العاملين وتنقسم هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهى برامج السلامة الصناعية وبرامج الصحة العامة وبرامج الصحة النفسية .

٢ ـ خلق اتجاهات العمل الايجابية :

تستطيع ادارة الافراد المساهمة فى خلق اتجاهات العمل الايجابية لدى العاملين بالمنظمة وذلك من خلال العمل المستمر على القيام بكافة برامج الخدمات التى تهم العاملين من ناحية والتى تعود بالنفع على المنظمة أيضا من الناحية الاخرى . وتختلف المنظمات من حيث نوعية وعدد البرامج الخدمية التى تقدمها وكذلك مستوى الجودة التى يتم بها تقديمها . هذا وتنقسم البرامج الخدميه بشكل عام إلى البرامج الاقتصاديه والبرامج الترفيهيه والبرامج المساعدة .

تتضمن البرامج الخدمية كل مايتعلق بزيادة درجة الشعور بالأمن والاستقرار لدى العمل وتشمل برامج الاحالة إلى المعاش، الحماية ضد الأمراض والوفاة تأمين الحوادث، التأمين على الحيـاة . أما البرامج الترفيهية فهي تلك البرامج التي تتضمن كل مايتعلق بالرياضة والحياة الاجتماعية داخل المنظمة مثل إقامة الملاعب وتكوين الفرق الرياضيـة المختلفة والأندية والرحـلات وإنشاء المسارح ودور الملاهي وما شابه ذلك . أما البرامج المساعدة فهي تلك البرامج التي تقدم يد العون للعاملين في شتى المجالات مثل السلف والمساهمة في إقامة المنازل السكنية الخاصة بهم، العلاج الطبي سواء خارج المنظمة أو داخل مستشفاها، تسهل الحصول (على الأودية وبأسعار مخفضة، التسهيلات الخاصة بالحصول على الخصم حين الشراء من المتاجر المختلفة تقديم الاستشارات المالية والقانونية بالمجان .... إلخ .

٣ ـ بحوث الأفراد :

يجب على إدارة الأفراد أن تنتهـج سياسة منظمة للبحوث الاستطلاعية والاجرائية داخل المنظمة حتى يمكن التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على حلها حتى يمكن إيجاد حلول عملية لبعض المشاكل القائمة . وقد تستطيـع إدارة الافراد القيام بمثل هذا العمل أو قد تعهد به إلى بعض المعاهد العلميـة المتخصصة وفي جميـع الأحوال فان الأمر يتطلب ضرورة الايمان بمفهوم البحوث أولا وقبل كل شيء . ويمكن لادارة الأفراد أن تسلك عدة طرق في إجراء بحوث الأفراد بالمنظمة مثل التحليل التاريخي للبيانات، البحوث التجريبية، الاستقصاءات وذلك فيمايتعلق بكافة وظائف ادارة الأفراد أو كذلك فيمايتعلق بالمشاكل العملية التي تواجهها المنظمة من حين لآخر .

وطالما أن هذه البحوث ترتبط بالبشر فقد يكون من العسير التأكـد من

من ظاهرة ما ، إلا أن البحوث تساعد من الناحية الأخرى على إمكان التنبؤ بدرجة عالية من الدقة بنوع المشاكل التي قد تواجهها المنظمة مستقبلا .

هذا ومن المتوقع مستقبلا أن تتسم إدارة الأفراد بالمنظمات بعدد من التغييرات يمكن إجمالها فيما يلي :

١ ـ التركيز المستمر على العنصر البشري ولكن ليس من وجهة نظر الإشباع والشعور بالسعادة ولكن من وجهة نظر الإنتاجية والابتكار .

١ ـ أن يصبح مدير الأفراد أكثر ميلا إلى الإيمان بمفهوم الربح .

٣ ـ أن يتوسع نطاق مجال نشاط إدارة الأفراد بحيث تتضمن التخطيط لنمو المنظمة .

٤ ـ زيادة درجة ايمان جميع المديرين بالمنظمة بأهميـــة الدور الذى يلعبه مدير الأفراد .

٥ ـ زيادة عبء العمل الذى يقع على مدير الأفراد فى محاولته تطويع كل من العاملين والمنظمة لتقبل التطورات التكنولوجية المستمرة .

الفصل الثامن

وظيفة التمويل

أولا ـ طبيعة وظيفة التمويل :ـ

يعتبر التمويل من الوظائف الهامة فى جميع المنظمات لما لها من ارتباط بكافة القرارات الإدارية تقريبا . فأهـداف المنظمة مثل تحديد الحـد الأقصى من الأرباح أو تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر تعتبر أهـدافاً ذات صبغة تمويلية. وفى الواقع فان أى هدف تضعه الادارة نصب أعينها لا بد وأن يرتبط بقدرتها على تحقيق بعض العائد من وراءه .

تعتبر مصادر التمويل من الأشياء الهامه لدى إدارة المنظمـة حيث أنهـا تمثل الأدوات التى تمكنها من توحيد جميـع الجهود والقدرات والإمكانات المادية تجاه انتاج وتسويق كافة سلعها وخدماتهـا وتحقيق العائد المطلوب من ورائهـا .

دائماً ما يتم التعبير عن التـكاليف باستخدام الرموز المـالية كذلك فان درجة المخاطرة يتم تصديرها فى شكل علاقات مالية . وبطبيعه الحال فان نفس الرموز المالية تستخدم في التعبـير عن العائد أيضا . وعليه فان العـلاقات بين التكلفة والمخاطره والعائد ماهى إلا علاقات ذات صبغة مالية .

تتنافس المنظمات مع بعضها البعض باستخدام المصادر المالية الخاصة بها .

وعليه ، فان قدرة وفاعليه المنظمـة في استخدام مصـادرها التحويل المختلفة يعتبر أخذ دعائم نجاحها وبنفس المنطق فان فشل منظمات الأعمال يعتبر مفهوما ما مالياً . فى حين قد تكون أسباب الفشل غير مالية بطبيعتها إلا أنها تنعكس فى النهاية على اشهار افلاس المنظمة الأمر الذى لا يمكن تصويره إلا برموز مالية . وبالاجمال فان العوامل التعديليـة تعتبر بمثابة قيود تفرض على جميع القدرات الادارية بالمنظمة تقريبا وذلك نظراً لما لها من إرتباط بأرباحهـا . وعليه فإن المعايير المالية تعتبر بمثابة قواعدموضوعية يمكن للمنظمة إستخدامها لتقييم جميع برامج عملها بما فى ذلك الافراد أيضاً .

وفى حين يتخذ الاداريون بالمنظمـة بعض القرارات الماليـة فان البعض الآخر منها يتم إتخاذه خارج نطاق المنظمة مثل تلك القرارات التى تتخـذها البنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى وكـذلك الموردون والمنافسون والتى تشكل قيداً خارجياً على المنظمة لا يمكن لها تجاهـله . ونظراً لأهميـة وظيفة التمويل فان القرارات التمويلية الأساسية عادة ماتوضـع عن طريق أصحاب المنظمة أو الجمعية العمومية فى الأنظمة الرأسمالية أو الدولية فى حالة الأنظمة الاشتراكية ، إلا أنه عادة مايتم تفويض بعض السلطات الماليـــة وبصورة متدرجة من أعلى التنظيم إلى أسفله .

هناك مجموعة من الأسئلة الأساسيـة التى تمثل الاعتبارات المالية الأساسيـة التى يجب أخذها فى الحسبان حين إتخاذ القرارات الادارية المختلفة وهى :

ـ ماهو التأثير المحيمل لبرنامج عمل ماعلى أرباح المنظمةوكيف يؤثرذلك

على نمو المنظمة وباقى أهدافها . وهل تستطيع برنامج العمل الاخرى أن تحقق أرباحا أعلى للمنظمة أم لا .

- هل تملك المنظمة الاموال اللازمة لبرامج عمل ما؟ وإذا كانت الاجابة سلبية فهل يمكن الحصول عليها؟ ومن أيه مصادر ؟وبأيه تكلفة؟ وهل تستطيع المنظمة استرداد أموالها مرة ثانية؟ وماهى الفترة الزمنيه لإستردادها؟ وماهو معدل العائد ؟

- هل يمكن تبرير المخاطرة التى تتضمنها برنامج عمل ما من خلال تكاليفه ؟ وماهو تأثير ذلك على درجة السيولة بالمنظمة ؟ وكذلك على احتياجاتها المالية ؟

ثانيا - المركز المالى وأهداف المنظمة :-

اتضح من المناقشة السابقة مدى الترابط بين أهداف المنظمة من ناحية وبين وظيفة التمويل من ناحية أخرى ذلك أن جميع أهداف المنظمة لابد فأن ينعكس على أرباحها بشكل أو بآخر سواء فى الاجل القصير أو الاجل الطويل . فاذا أخذنا القدرة على البقاء كأحدأهداف المنظمة القصيرة الاجل لوجدنا إن هذا الهدف لن يتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة أن تجنب مركزها المالى الهزات واللاعباء المالية غير المفاجئة . إن افتراض الاموال بشروط غير مناسبة تجعل من الصعب على المنظمة الوفاء بها وهذا لاشك يعرض حياه للخطر . كذلك فان الاقتراض بشروط غير ملائمة قديدفعها إلى بيع منتجاتها بأسعار تقل عن تكلفتها . كذلك فان فقد المركز الإئتمانى (أى القدرة على افتراض) من الموردين أو البنوك أو المؤسسات التمويلية المختلفة) لاشك

يؤدى بالمنظمة فى النهائية إلى الإفلاس . وعليـه فان أحسن ضمان لتحقيق الهدف الخاص والقدرة على البقاء هو أن تتمتـع المنظمة بمركز ربحية سلـيم .

وإذا أخذنا النمو كأحد أهداف المنظمة فى الاجل المتوسط فاننا نجد أن قراراتها التمويلية تعتبر بمثابة المفتـاح الاساسي لتحقيق هذا الهـدف فبرامج التوسع لايمكن وضعها موضع التطبيق العملى إلا إذا استطاعت المنظمة أن توفر الاموال اللازمة لها وبشروط مناسبة تسمح لهذه البرامج أن تدر أرباحا مناسبة أيضاً . وعليه ، فان مشروعات التوسع لاتعتمد على نوعين التوسع المناسبة فقط بل وتعتمد أيضاً على الادارة المالية السليمة لها من حيث التكلفة والوقت وإمكان الحصول على الاموال اللازمة فى الوقت المناسب وبشروط أفضل من تلك التي يحصل عليها المنافسون .

وإذا أخذنا السمعة والريادة كأحد أهداف المنظمة فى الاجل الطويل ، أى القدرة على أن تتمتـع المنظمة بسمعة طيبة فى المجتمع الذى تعيش فيه وكذلك قدرتها على الإسهام فى بناء المجتمع ذاته لوجدنا أن تحقيق هذا الهدف يعتمد أيضاً على قدرة المنظمة على المجتمع ، بمركز مالى سليم . هذا وتعمد العديد من المنظمات إلى التمتـع بما يسمى بالسمعة المالية الطيبـة حتى يمكنها الحصول على تقدير المجتمع لها . إن مثل هذه السمعة الطيبة لايمكن تحقيقهـا إلا من خلال قدرة المنظمة على الوفاء بديونها فى أوقاتها وقدراتها على دفـع المستحقات المالية للعاملين بها ، وكذلك قدرتها على تقديم المزايا العينية المختلفة للعاملين بها أيضاً وقدرتها على دفـع عوائد مستقرة ومتزايدة لأصحاب

الاسهم وكذلك قدرتها على تحسين وتطوير المنتج الذى تقدمه للأسواق .

وبالاضافة إلى ماسبق ذكره فقد تقوم المنظمه بتحديد مجموعةمن الأهداف المالية الخاصة التي يتعين عليها الأخذ بها فقد تعمد بعض المنظمات إلى تحديد معدل معين للعائد على رأس المال المستثمر لايجوز النزول عنه ، وقد يعمد البعض الأخير إلي تحديد نسبة العائد كنسبة محددة من اجمالى المبيعات لمضاعفة مبيعاتها فى خلال عشر سنوات مع زيادة أرباحها من خمسة فى المائه إلى خمسة عشر فى المائة من إجمالى المبيعات . وفى بعض الاحيان إذا لم تستطع المنظمة أن تحقق هذه الاهداف المالية الخاصة فانها قد تقرر عدم الاستمرار فى هذا النشاط وذلك ببيع المنظمة أو تصفيتها .

وبطبيعة الحال فانه يمكن تجاهل العلاقة بين الاهداف المالية من ناحية والمخاطرة التي تنطوي عليها أعمال المنظمة من ناحية أخرى ، فكلما انخفضت درجة المخاطرة كلما كان من المنطقى أن تقبل المنظمه عائدا أقل على استثماراتها والعكس صحيح . كذلك لايمكن تجاهل تلك العلاقة بين الأهداف المالية للمنظمة من ناحية وبين الظروف الاقتصادية السائدة من ناحية أخرى ، وهذا يعنى أنه يجب على المنظمة أن تتوقع وأن تقبل عائدا منخفضاً على استثماراتها إذا ساءت الظروف الاقتصادية العامة ، والعكس صحيح .

ثالثا ـ التخطيط المالى :

نمارس جميعنا مهمة التخطيط المالى بشكل أو بآخر فى حياتنا اليومية . فالطالب الذى يقرر على سبيل المثال أن يشترك فى رحلة طويلة للكلية فى أجازه منتصف العام عليه أن يقرر لنفسه إذا كان فى استطاعته أن يدخر من مصروفه الخاص تكاليف الرحله ، وإذا لم يستطع فعليه أن يقرر كيفية

الحصول على المال اللازم . وبنفس المنطق فان التخطيط المالى للمنظمات أمر يشابه تلك الخطط المالية الخاصة بالطالب المذكور . وسوف نحاول هنا أن نستعرض باختصار بعض العناصر الهامة التي تدخل في عملية التخطيط هذه .

يرتبط التخطيط المالى بالمنظمه ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التى تضعها الادارة لها كما سبق أن أوضحنا . كذلك فانه لايمكن عمل التخطيط المالى من فراغ وانما يجب أن يرتبط أيضا بأعمال المنظمة ذاتها، وكذلك بالظروف الاقتصاديه العامه والخاصه بالصناعة فالخطط المالية تتباين متوقفة فى ذلك على الظروف الاقتصادية العامه والخاصه بالصناعه . فقد تكون الظروف الاقتصاديه العامه مواتيه فى نفس الوقت الذى تكون فيه ظروف الصناعة المعينة موانية (أى توسعيه) أو مستقرة (أى ثابتة) أو متدهـ ورة (أي انكماشيه) والعكس صحيح أيضاً . كذلك فمن الظروف الاقتصاديه العامه التي تؤثر على التخطيط المالى للمنظمة سوق الائتمان وحركة الاموال فيه . فقد تكون سياسه الدولة مشجعه على الائتمان الحكومى وكذلك السياسه النقديه للبنوك والمؤسسات التموينيه ، وفى هذه الحاله فانه يصبح بامكان المنظمه التخطيط المالى لتوسع فى حجم نشاطها معتمدة في ذلك على إمكان الاقتراض بشروط ملائمه ، وقد يكون الموقف عكس ذلك تماما مما يؤدى إلى سياسه تخطيط انكماشيه على مستوى المنظمه .

(٢) - يعتمد التخطيط المالى أيضا على قـدرة المنظمه على تقدير حجم الاموال اللازمه لمشروعاتها وكذلك مصادر الحصول عليها وبكلفتها. ويتوقف هذا على ماإذا كانت المنظمه ناشئه أم منظمه تعمل بكامل طاقاتها وكذلك على المقارنة بين احتياجاتها الماليه الحاليه واحتياجاتها في المستقبل .

يجب على المنظمه اتخاذ تلك القرارات الخاصه بالتمويل الداخلى والتمويل الخارجى . فنى حين يعتمد التمويل الداخلى على أموال أصحاب المشروع وعلى اعادة استثمار جزء من الأرباح المحتجزه فان التمويل الخارجى يعتمد على الاقتراض من الغير سواء كان الاقتراض قصيراً أو طويل الاجل ، كما أنه يعتمد على التوسع فى الملكيه ذاتها وذلك باصدار أسهم ملكية جديده أو الاندماج بشركاء آخرين بالدخول فى المنظمه .

(٣) ـ يتوقف التخطيط المالى أيضا على احتمالات الارباح وعناصر المخاطرة التي تحيط بالمنظمه . ولاشك أن عنصر الربح يتوقف على المقارنه بين العائد الاجمالى والتكلفه الاجماليه الامر الذى يجعل تكلفه الحصول على المال اللازم أمر له أهميه فى التخطيط المالى وكذلك كيفيه اداره هذه الاموال بعد الحصول عليها . كذلك فانه يجب على الادارة اجراء المقارنات اللازمه بين العائد المتوقع ودرجه المخاطرة التى ينطوي عليها الحصول على هذا العائد إذ أنه من المعروف أن هناك علاقه طرديه بين كل منهما .

(٤) وأخيراً فانه يجب الاخذ فى الاعتبار حين التخطيط المالى لكافة العوامل التنافسية السائدة. فقديكون من الاهمية بمكان فى بعض الاحيان مجاراة المنافسين وقد يكون من المرغوب فيه فى أحيان أخرى تخطيهم . كذلك فان احتمالات السوق ذاتها قد تدفع بالمنظمة فى بعض الاحيان إلى الاسراع فى إنجاز مشروعاتها التوسعية . وقد تؤدى فى أحيان أخرى إلى الابطاء فى التنفيذ أو التأجيل .

رابعاً ـ تمويل المنظمات الجديدة :ـ

عند إنشاء المنظمات الجديدة فانه عادة ماتحتاج إلى الموارد المالية اللازمة

لعمل الدراسات الاقتصادية والتي تتضمن تقدير حجم السوق المتوقع احتمالاته، القوه النسبية للسلع البديلة للمنافسين، تكاليف التشغيل، وإحتمالات الربح . وعادة مايقوم أصحاب المشروع الاصليين بتوفير الاموال اللازمة لهذه الاغراض أى تلك الاموال اللازمة لدراسة الجدوى الاقتصادية وبدء إقامة المنظمة والتي تتضمن إختيار الموقع سواء بالشراء أو الاستئجار، كذلك شراء بعض التجهيزات الأولية وكذلك دفع جميع التكاليف الاخرى الثابتة مثل الاجور والمرتبات حتى تستطيع المنظمة تحقيق رقم مبيعات معين يسمح لها بالانطلاق. ومثل هذه الاموال قد تكون مملوكة لصاحب المشروع أو قد تكون مقترضة أو قد يتم جمعها بادخال عدد من الشركاء ذوى القدره المالية والرغبة في المشاركة فى الملكية .

ولاشك أن الظروف المالية التي تحيط بالمنظمة تعكس إلى حد كبير شكل ملكيتها . فاذا كانت المنظمة في حاجة الى الكثير من الاموال الخارجية فقد يكون الشكل الامثل لها فى هذه الحاله هو شكل الشركة المساهمة التى تسمح بتفتيت الملكية في شكل أسهم وبيعها إلى عدد كبير من المساهمين، بأيه التزامات مالية . أما إذا كانت الاموال اللازمة غير كبيرة فقد تأخذ الملكية شكل شركه الاشخاص .

خامساً ـ مصادر التمويل :ـ

تنقسم مصادر التمويل الخاصة بالمنظمة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجيه هذا وقد تلجأ المنظمة إلى كليهما، إلا أن القرارات المالية بهذا الصدد لابد وأن ترتبط بعدد من التساؤلات وهى:

- هل يمكن للمنظمة استرداد هذه الاموال ؟
- ماهى المده الزمنية لاستردادها ؟
- ماهو معدل العائد الخاص بهذه الاموال ؟

ا - المصادر الداخليـة :

تنحصر هذه المصادر الداخلية أساساً فى المبيعات ، بيـع الاصول الثابته ، احتجاز الارباح ، وإستهلاكات الاصول . وتستطيع المنظمة استخدام العديد من المصادر لتمويل انشطتها اليومية من خـلال ماسبق ذكره لايقصد بلفظ المبيعات هنا هو بيع المنتج ذاته وأنما يمتد هذا اللفظ ليشمـل الايراد الذى تستطيع المنظمه الحصول عليه من بعض أوجه الانشطه الخدميه الاخرى مثل تأجير بعض إمكاناتهـا المادية (مثل قيـام مؤسسه الاهرام بتأجير خدمات الحاسب الكترونى الخاص بها إلى الشركات طالبه الخدمه) أو تأجـير بعض ممتلكاتها الخاصه. ويعبر البعض فى هذا الصدد عن المبيعات بأنها ذلك المصدر التمويلى الذى ينشأ عن تحويل المنظمه لأصولها المختلفه .

كذلك يعتبر الربح المحتجز الذى يعاد استثماره في المنظمه بدلا من دفعه لحملة الاسهم في شكل كوبونات من أحد المصادر الداخليه الهـامه للتمويل. وعادة ماتستخدم هذا المصدر في تمويل المشروعات الطويلة الاجل ، وكذلك تمويل التوسعات في المستقبل وعاده ماتواجه المنظمة سؤالا هامـاً فيما يتعلق بمقدار ماتحتجزه من أرباحها ممـا لاشك فيه أن حمله الاسهم ينظـرون الى كوبونات الاسهم باعتبارها مصدراً من مصادر دخولهم وعليه، فانه قد يهمهم تماما الحصـول على أكبر عائد ممكن من وراءها . وفي نفـس الوقت فقد

لاتزداد القيمة البيعية للأسهم فى السوق نظراً لعدم وجود احتياطيات كبيرة بالشركة ونظرا لعدم وجود توسعات فى حجم أنشطتها . وعلى ذلك ذلك فانه يجب على المنظمة إحتجاز ذلك الجزء من الأرباح لإعادة إستثماره الذى يسمح باعطاء عائد مناسب ومستقر لحملة الأسهم فى نفس الوقت الذى يسمح لها بتوفير مصدر داخلى للتمويل دون المساس بالقيمة البيعية للأسهم فى السوق .

وأخيرا ، فان استهلاكات الأصول تعتبر مصدراً هاما أيضاً من مصادر التمويل الداخلية لاشك أن لكل أصل من أصول المنظمة قيمة معينة ، ولاشك أيضاً أنه بعد مرور فترة زمنية معينة فان الأمر سوف يتطلب ضرورة قيام المنظمة باهلاك هذه الأصول . وعليه ، فان المنظمة تقوم بحساب مقدار الاستهلاكات الخاصة بهذه الأصول وتحميلها على السلع والخدمات المنتجة فى شكل عنصر من عناصر التكلفة ، وبذلك تستطيع تكوين الاحتياطى اللازم لعملية الإهلاك وإذا ماقامت المنظمة بالمغالاه فى حسابي هذه الاستهلاكات فإنها ولاشك تفقد مصدراً من مصادر تمويلها الداخلى ، والعكس صحيح . إلا أنه يجب ملاحظة أن الحساب الخاطىء لهذه الاستهلاكات سوف يؤدي فى النهاية إلى أن تأكل المنظمة رأس مالها .

ب — المصادر الخارجية للتمويل :

وتشمل هذه المصادر الاقتراض القصير الأجل والتمويل الطويل الأجل، التوسع فى الملكية . فى بعض الأحيان قد تفقد المنظمة القدره على رفع بعض مستحقاتها لسبب أو لآخر مثل انخفاض غير متوقع فى حجم النشاط

والتغييرات الموسمية التي تصاحب مبيعاتها ، لذلك فقد تلجأ إلى الاقتراض حتى تستطيع أن تفي بالتزاماتها . وعادة مايتم هذا الاقتراض من البنوك . ولاشك أن قدرة المنظمة على الاقتراض من البنوك يتوقف على علاقاتها معها كما يتوقف على مدى متانة مركزها المالي ذاته ، وعادة مايتم الاقتراض الآجال قصيرة حيث تلتزم المنظمة بسداد الأحوال المقترضة وكذلك الفوائد المرتبطة بها .

أما إذا كانت المنظمة في حاجة إلى توفير بعض الأحوال اللازمة لها في الآجال الطويلة ، فانها قد تلجأ إلى الاقتراض طويل الأجل الذي تقدمة بعض المؤسسات المالية الأخرى غير البنوك (التي عادة ماتقوم بالتمويل القصير الأجل فقط) مثل شركات التأمين و بنوك الاستثمار . وعادة مايتم هذا الاقتراض فى شكل سندات ، وهذا يعنى أن تقوم المنظمة باصدار مجموعة من السندات ذات قيمة محددة و بيعها لمؤسسات الاقتراض .

هذا ويمثل السند نوعا من الدين على المنظمة تجاه حامله . وقد تقوم المنظمة تطرح سنداتها مباشرة فى السوق ليقدم المقترضون بشرائها وقد تعهد بهذه المنظمة إلى أحد بنوك الاستثمار الذى يتعهد أو يضمن بيعها والذى يتولى عملية البيع ذاتها وهذا مايحدث في معظم الأحيان .

كذلك يمكن للمنظمة التوسع فى الملكية كمصدر خارجى من مصادر التمويل وهذا يعنى قيامها باستجلاب رأس مال مملوك وليس رأس مقترض فى حالة شركات للأشخاص ، فان التوسع في الملكية يعنى ادخال شريك أو شركاء

إضافيين برؤوس أموال إضافية ، وفى حالة الشركات المساهمة فان التوسع فى الملكية يعنى استصدار أسهم جديدة وبيعها فى السوق للمستثمرين الجـــدد .

وبشكل عام فان العديد من المنظمات قد تفضل الاعتماد على المصادر الداخلية وعلى التوســع فى الملكية (كمصدر خارجي) فى تمويل احتياجاتها بدلا من الاقتراض نظراً لما يتضمنه الاقتراض من التزامات ثابتة يجب الوفاء بها .

سادساً — الموازنات المالية والتحليل المالى :

حتى يمكن للمنظمة تحديد احتياجاتها المالية وكذلك مصادر الحصول عليها فانة يجب عليها عمل ما يسمى بالموازنات المالية . وتبنى هذه الموازنات على تقدير المنظمة لإيراداتها وتكاليفها المستقبلة خلال فترة الموازنة وكذلك على تدفق الأموال النقدية إلى المنظمة ، وكذلك تدفق الأموال النقـدية خارجها وبذلك يمكن تقدير احتاجات المنظمة من الموارد الماليـة مستقبلا وتحديد أنسب المصادر للحصول عليها وتكاليف الحصول عليها .

وحيث ان الموازنة تبنى أساسا على مجموعة من التقديرات ، لذلك فان تقدير الايراد المتوقع وكـذلك التكلفة المتوقعة خلال فترة الموازنة تعتبران من أهم البنود التي يعتمد عليها . ولاشك أن مثل هـذه التقديرات تعتمد على تحليل البيانات التاريخية للمنظمة وتلك المتوقعة مستقبلا .

وبالانتهاء من عمل الموازنة فانها تصبح بمثـابة أداة رقابه عن سير العمل

بالمنظمة مستقبلا (غالباً لمدة سنة وهى الفترة التى عادة ماتعمل عنها الموازنه) .

وكأداة رقابية فانه يجب على المنظمة عمل التقييم الدورى لأنشطتهـا حتى تتأكد من تواكبهـا مع الموازنه أو لإدخال ماتراه مستقبلا من تغييرات وفقاً لنتيجة التقييم ذاتها .

وحتى تصبـح الموازنة أداة من أدوات الرقابة فان الأمر يتطلب ضرورة التحليل المالى لها ويقصد بالتحليل المالى هو تحليل جميع عناصر الايرادوعناصر التكلفة وكذلك تحديد جميع المعايير المالية للرقابة .

وقد تستخدم المنظمة معدل دوران رأس المال كأحد المعايير الرقابيةالمالية الهامة . ويقصد بذلك المعدل قياس سرعة استرداد المنظمة لأموالهـا على مدار السنة ، أى معدل استرداد هذه الأحوال . فالأمـوال التى تستثمر فى شراء المبانى والآلات فانها قد لاتسترد إلا بعد انقضـاء عشر سنوات أو أكثر . وعليه ، فان معدل دوران رأس المال العامل عادة مايكون أعلى من ذلك الخاص برأس المال الثابت .

كذلك تلجأ المنظمة إلى إجراء بعض المقارنات المالية الأخذ كمعايير رقابية مالية تستخدم فى الحكم على مدى كفاءة المنظمة فى استخدام الاموال المتاحة لها ، ومن الامثلة على ذلك العلاقة بين حجم المبيعات وحجم ميزانية الإعلان .

كذلك فان المنظمة عادة ماتلجأ إلى استخدام معدل العـائد على رأس المال المستثمر كمقياس اجمالى عام للحكم على مدى كفاءتها فى ادارة أموالها .

ولاشك فان المنظمة فى استخدامها لجميع هذه المؤثرات التى تدخل فى نطاق

التحليل المالى تساعد كثيرا على تحديد نقاط الضعف فى الادارة وكذلك اقتراح الوسائل اللازمة للقضاء عليها .

كذلك يستخدم اسلوب التحليل المالى ليس كأداة تحليليـــة من أدوات الموازنات ولكن كأسلوب للتنظيم والمفاضـلة بين البـدائل من الاستثمارات الجديدة الخاصة بالمنظمة ، فقد تتعـدد الاستثمارات الجديدة أمام المنظمة إلا أن الاختيار من بينها لاشك يتوقف على مقـــدرة كل استثمار على المساهمة فى زيادة الأرباح (أو خفض التكاليف) .

ويتطلب تقييم الاستثمارات الجديدة ضرورة تقدير بعض البيانات المتعلقة بالايراد الاجمالى والكلفة الاجمالية عن كل سنة من سنـوات عمر الاستثمار ، القيمة البيعية له فى نهاية المدة وكذلك سعر الخصم الســائد فى السوق والذى عادة مايدعون سعر الفائدة الذى يمنحه البنوك ذلك أنه من الأهمية بمكان خصم الايرادات التى يتوقع الحصول عليهـا من وراء كل استثمار (أو التكاليف المترتبة على ذلك) وفقاً لسعر الخصم هذا حتى يمكن تحديد القيمة الحاضرة لها ويرجع السبب فى ذلك إلى الايرادات بغض النظر عن حجمها تتحقق بنسب مختلفة من عام لآخر ، كما انها تتحقق على عدد متفاوت من السنوات قد يزيد أو يقل من استثمار لإخر . فاذا افترضنا أن الاستثمار موضـع البحث هو ذلك القرار الخاص باستبدال آلة قديمة باخرى جديدة أو المفاصـلة بين عدد من الالآت الجديدة ، فان المفاصلة تتطلب ضرورة تحديد القيمة الحاضرة للتكلفة الاجمالية أو العائد الصافى لها جميعاً .

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها كـأدوات للتقييم والمفاضلة نذكر منها طريقه التكلفة المتوسطة وطيقة فترة الاسترداد وطريقة عائد الاستثمار .

طريقة التكلفة المتوسطة :

يمكن تقدير متوسط التكلفة السنوية فى حالة شراء آلة جديدة ومقارنتها بمتوسط التكلفة الخاصة بعدم شرائها ، أى تلك الخاصة بالآلة القديمة وبذلك يمكن حساب مقدار الوفورات المتوقعة فى التكلفة التي تترتب على شراء الإله الجديده . وبعد خصم هذه الوفورات وفقاً لسعر الخصم السائد فانه يمكن تحديد قيمتها الحاضرة .

وبمقارنة هذه القيمة الحاضره بمقدل العائد على رأس المال الدى تراه الاداره مناسبا فينه يمكن اتخاذ القرار النهائى .

٢ — طريقة الاسترداد Payaff Methad : لا تعنى هذه الطريقة بتقييم ربحية أى استثمار وانما تعني أساسا بحساب الفتره الزمنية اللازمة لتحويل الاستثمار الى نقد سائل ، أى الفتره الزمنية اللازمة لاسترداد قيمة الاستثمار . فاذا قامت الاداره العليا بالمنظمة بتحديد فتره زمنية لاسترداد استثماراتها ، ولتكن خمس سنوات ، فان أى استثمار يمكن استرداده فى فتره زمنيه مقدارها خمس سنوات أو أقل يمكن الأخذ به . هذا ويجب ملاحظه أنه كلما قلت فتره الاسترداد كلما كان الاستثمار أكثر تفصيلا .

يمكن حساب فتره الاسترداد (ف) وذلك بقسمة الزياده المتوقعه فى الايرادات نتيجه للاستثمار الاضافى في السنة الاولى (أو الوفورات فى التكلفه فى حاله الاستبدال) على القيمة الصافيه للاستثمار (التكلفه الاصليه للاستثمار مطرحا منها القيمة البيعيه له في نهاية العمر الانتاجى) . فاذا كان من المتوقع لاستثمار ما أن يدر عائدا قدره ٥٠٠٠ جنيه في السنه الأولى له ،

كانت تكلفة هذا الاستثمار ٢١٠٠٠ جنيه، وكانت القيمه البيعية له فى نهاية العمر الانتاجى ١٠٠٠ جنيه ، فان فتره الاسترداد يمكن حسابها كالآتى :

$$ف = \frac{٢١٠٠٠ - ١٠٠٠}{٥٠٠٠} = ٤ \text{ سنوات}$$

وقد يلجأ البعض الى استخدام طريقة أفضل لحساب فترة الاسترداد . فبدلا من الاعتماد على مايدره الاستثمار من عائد (أو الوفورات فى التكلفه) فى عامه الأولى ، فانة يمكن تقدير مايدره الاستثمار من عائد عام (أو الوفورات فى التكلفة عاما بعد عام) ، ثم طرح العائد المقدر فى السنه الاولى من صافى الاستثمار ، ثم طرح العائد المقدر عن السنة الثانيه من الرصيد المتبقى لصافى الاستثمار . . . وهكذا ، حتى يتم استرداد صافى الاستثمار بالكامل . وبالتالى يمكن تحديد عدد السنوات التى يتم فى خلالها استرجاع الاستثمار أى فتره الاسترداد .

إلا أن مايهمنا حقيقة فيما يتعلق بتحليل الاستثمارات هو العائد المتوقع من الاستثمار بعد انقضاء فتره الاسترداد الخاصه به . فقد لا يمكن استرداد استثمار ما الا بعد خمس سنوات وبالرغم من هذا فقد يكون هذا الاستثمار مفاضلا عن استثمار آخر يمكن استرداده فى عامين ، وذلك لقدره الاول على تحقيق عائدا أعلى حتى نهايه حياته الانتاجية . وبمعنى آخر ، فان مايهمنا هو المقارنة بين القيم الحالية للعوائد السنوية للاستثمارات المختلفة (أو الوفورات فى التكلفة بالنسبه للاستدلال) طوال الحياه الانتاجية لكل استثمار قبل وبعد فتره الاسترداد الخاصة به .

مثال : لنفرض أن هناك ثلاثة استثمارات ا ، ب ، ج وبيانهم كالآتى :

	استثمار (ا)	استثمار (ب)	استثمار (ج)
الاستثمار الأصلى (بالجنيهات)	١٢٥٠٠٠	١٢٥٠٠٠	١٢٥٠٠٠
الحياة الانتاجية (بالسنوات)	١٠	١٥	٢٥

وإذا افترضنا أيضا أن العائد السنوي المتوقع لكل منهم يساوى ٢٥٠٠٠ جنيه ، فإن فترة الاسترداد الخاصة بكل منهم تصبح خمس سنوات $\frac{١٢٥٠٠٠}{٢٥٠٠٠}$.

إلا أنه إذا نظرنا إلى العائد الخاص بكل استثمار بعد انقضاء فترة الاسترداد الخاصة به فقد يتضح لنا أن أحد هذه الاستثمارات يفضل الباقي . وهذا لا يمكن التحقق منه إلا إذا قمنا بتحديد القيمة الحاضرة للعائد المتوقع مستقبلا لكل استثمار ونسبناه إلى التكلفة الأصلية للاستثمار .

وبنفس المنطق ، إذا تعلقت الاستثمارات بعملية استبدال آلات قديمة بأخرى جديدة ، فان القرار السليم (الاستبدال من عدمه) يتوقف على عائد استثمار المتوقع وليس على طول أو قصر فترة الاسترداد . كل ما هناك أنه بدلا من استخدام العوائد السنوية لكل استثمار خاص بعملية الاستبدال ، فاننا نستخدم الوفورات السنوية في التكلفة بعد خصمها .

(٣) طريقة عائد الاستثمار : تقتصر هذه الطريقة على تحليل الاستثمارات والمقارنة بينهما وفقا لحجم عائد الاستثمار الخاص بكل منها . فاذا استخدمنا

نفس الأرقام المذكورة فى طريقة فترة الاسترداد ، فان العائد على الاستثمار يمكن حسابه كالآتى :

$$\text{عائد استثمار} = \frac{٥٠٠٠}{٢١٠٠٠ - ١٠٠} = ٢٥٪$$

وبالتالى إذا فاق عائد الاستثمار العائد الذى تراه إدارة المنظمة مناسبا ، فانه يمكن المضى قدما فى الاستثمار الجديد ، والعكس صحيح .

(٤) الطرق العشوائية : هناك الكثير من الطرق العشوائية التى يتم تجربتها وبالتالى يتم التعارف عليها داخل المنظمة كمعيار لإتخاذ القرارات الخاصة بالاستبدال ومن أمثلة ذلك :

ـ عمرات السيارة يجب أن تتم بعد خمس سنوات أو بعد ١٥٠٠٠ كيلو متر ، أيهما أقرب .

ـ يتم استبدال الآلات المكتبية عندما يتم استهلاكها دفتريا .

ـ يتم استبدال الآلات عندما تصل تكلفة امتلاكها وتشغيلها إلى أدنى حد ممكن .

ـ يتم استبدال الآلات عندما تصبح غير قابلة للاصلاح .

سابعاً ــ سلطة اتخاذ القرارات التمويلية .

نظراً لأهمية القرارات التمويلية نتيجة لإرتباطها بكافة أوجه النشاط داخل المنظمة فاننا نجد أن هناك بعض المركزية فى اتخاذ البعض منها كما أن هناك بعض اللامركزية فى اتخاذ البعض الآخر . فى الشركات الفردية وشركات الأشخاص ، عادة مانجد أن القرارات التمويلية الهامة هى تلك

القرارت التي يتخذهـا صاحب أو أصحاب المنظمة أما في الشركات المساهمة فان مثل هذه القررات قد يتخذها رئيس مجلس الإدارة أو نائبا عنــه لشئون التمويل أو أحد المديرين المتخصصين في الشئون المالية ، أو المراقب العـام أو مدير الادارة المالية . وبالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من القرارات المالية التي يترك أمرها لرؤساء آخرين داخل المنظمة ، وفي مثل هذه الحالات فانه يطلب من كل مدير إدارة أو قسم إعداد موازنة مفتوحة خاصة به والتي يتم مراجعتها وإقترادها بمعرفة المدين المـــالي أو مجلس الإدارة ، وبذلك تصبح بمثابة برنامج عمل خاص بهـا . وفي مثل هذه الحلات أيضـــا فانه يتم تعيين محاسبين ماليين بكافة إدارات المنظمة بحيث تصبح سلطةاتخاذ القرارات سهلة للامركزية (أي غير متمركزة في في الادارة العليا أو إدارةالتمويل بالمنظمة)، وذلك دون المساس بالرقابة المالية المركزية على المنظمـة ككل . وفي حالة اللامركزية هذه ، فإنه يتم تفويض السلطات الخاصة بالصرف المالي وبشكل متدرج على جميع المديرين والرؤساء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية داخل المنظمة بمعنى أن يسمح لمدير الإدارة بالصرف المالي في حدود معينة ويسمح لمساعدة بالصرف المالي فيحدود معينة أيضاً أقل من تلك المسموح بها لرئيسه وهكذا حتى أدنى المستويات الإدارية .

وأخيراً ، فانه من المعروف عن المدير المالي وكافة المهتمين بهذه الوظيفة تقيدهم الشديد فاللوائح المالية ، أي عدم المرونة في التصرف . وقد يكون لهم بعض العذر في ذلك ، إلا أن هـذا لايعني الوصول إلى مرحـلة الجـمود الفكري التي قد تشكل أحد العوائق الداخلية للمنظمة على الانطلاق . فيجب إذن على المدير المالي أن تفهم طبيعة المشكله التي لايجب أن تنحصر في التقيد الحرفي باللائحة المالية في حد ذاتها ولكنفي التقيـد بأهداف المنظمة . بمعنى

آخر ، فان العبرة ليست بالإنفاق المالى أو تخطى هذا الانفاق لحدود معينة وإنما بمقدرة هذا الانفاق على تحقيق عائد معين . فاذا كانت الأموال المخصصة للصرف على الحوافز مثلا لاتتعدى رقماً معيناً كما هو وارد بالموازنة فان المدير المالى الذكي لابد وأن يكون على استعداد لكسر هذا الحاجز طالما أن العائد المترتب على ذلك للمنظمة يفوق تكلفة ، وبذلك تصبح إدارة المنظمة كلها إدارة بالأهداف وليست إدارة باللوائح .

البَابُ الثّالِث

وظائف المــــدير

مقدمة

سبق أن تعرضنا فى الباب الثانى لماهية وظائف المنظمة وهى الإنتاج والتسويق والأمداد والتمويل ، إلا أن ذلك لا يعطى الاطار الواضح لمعنى الادارة ، ذلك أن ما ينقصنا هو معرفة كيف يمارس كل مدير لكل وظيفة من هذه الوظائف مهام وظيفة وهذا هو المقصود بوظائف المدير .

تنحصر هذه الوظائف أساساً فى أربعة وظائف أساسية وهى وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبنفس هذا الترتيب .

ينطوى هذا الباب على خمسة فصول رئيسية تتضمن كل منها عدداً من المباحث ، حيث يقوم المؤلف باستعراض سريع لجميع وظائف المدير فى الفصل الأول منها ، ثم العرض التفصيلى لكل وظيفة على حده فى باقى الفصول الأربعة الباقية .

الفصل التاسع

استعراض عام لوظائف المدير

اتساقا مع أعمال و كتابات هنرى فايول فان المنهج الوظيفى للادارة يركز على الانشطة الادارية التى يجب تأديتها لتحقيق أهداف المنظمة . وفى هذا الفصل فاننا سوف نتعرض للخصائص العامة لأهم وظائف الادارة وهى، التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . ليس هناك أى اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول ماهى أهم وظائف الادارة ، إلا أن معظمهم ، أن لم يكن جميعهم ، قد أوردوا هذه الوظائف الأربعة السابق ذكرها فى كتاباتهم . وبجانب هذه الوظائف التى تمثل أبوابا ثابتة فقد أضاف البعض منهم وظيفة خامسة وهى «التوظف» .

وبالرغم من أن فايول ذكر مفهوم «التنسيق» كاحدى وظائف الادارة، إلا أننا نميل إلى النظر اليها كأحد أهدافها ، وهذا هو ماسوف نناقشة فى نهاية هذا الفصل . أن هذه الوظائف الأربعة للادارة تمثل العمود الفقرى لما نسميه وظائف المدير .وعليه ، فان ماسوف نقدمه فى هذا الفصل لايخرج عن كونه مجرد «عموميات» .

أولا – المنهج الوظيفى للادارة :

بالاضافة إلى التركيز على مايفعله المديرون ، فان هذا المنهج فى دراسة الادارة يركز أيضا على العمومية تطبيق هذه الوظائف . فبغض النظر عن

كون المنظمة صغيرة الحجم أم كبيرة ، وبغض النظر عما إذا كان الحديث عن الادارة المتخصصة أم غير المتخصصة ، وبغض النظر عما إذا كانت المنظمـة صناعية أم تجارية أم ذات طابع خدمى ، فان جميع المديرين يضطلعون بالقيام بأعباء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

يعتبر مايفعله المديرون وكذلك عمومية مايفعلونه وصفا للمنهـج الوظيفى فى الادارة والذى يهدف إلى وصف ودراسة العملية الادارية .

لايجب الخلط بين وظائف الادارة ووظائف المنظمـة . وعليه ، فان التمويل والانتاج والتسويق تعتبر بمثابة أمثلة على وظائف المنظمة ، فى حين أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعتبر أمثـلة على وظائف الادارة أو المدير :

وبغض النظر عن وجود نوع من التخصص فى أداء وظائف المنظمة مثـل مدير الانتاج ومدير التمويل ومدير التسويق ، إلا أن كل منهم يقوم فى نفس الوقت بتأدية جميع وظائف الادارة . هذا ويوضح شكل رقم (١) العلاقة بين بعض وظائف المنظمة من ناحية ووظائف الادارة من ناحية أخرى . فى هذا الشكل نجد على سبيل المثال أن المدير الذى يوكل اليه الاضطلاع بأعباء إحدى وظائف المنظمة يمكنه القيام بأعباء وظيفته بفاعلية وذلك بالأداء الجيـد لوظائف الإدارة وهى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ومن الناحيـة الأخرى ، فان نفس الشكل يوضح أن التخطيط الفعال للمنظمة ككل يتطلب ضرورة وجود تخطيط فعال لكل وظيفة من وظائف المنظمة أيضا . وبالتالى فان العلاقة بين وظائف المنظمة من ناحية ووظائف الإدارة من ناحية أخرى تتشكل بحيث يجب على المدير أن يركـز على كل منهما .

شكل رقم (١) العلاقة بين وظائف الادارة ووظائف المنظمة

وظائف المنظمة / وظائف الإدارة	الإنتاج	التمويل ↓	التموين ↓	الأفراد ↓
التخطيط ←				
التنظيم ←				
التوجيه ←				
الرقابة ←				

بالإضافة إلى الفارق بين وظائف المنظمة ووظائف الإدارة . فهناك فارق آخر بين الأنشطة الفنية والأنشطة الادارية يجب الانتباه اليه . فإلى المدى الذى يقوم فيه المدير بالاضطلاع بأعباء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، فانه يقوم بالاضطلاع بأعباء الانشطة الإدارية . ومن الناحية الاخرى ، فالى المدى الذي يقوم فيه المدير بعدم توكيل الاعمال غير الادارية إلى مرؤوسيه ويتولى تأديتها بنفسه ، فانه يضطلع بأعباء الانشطة الفنية . فعلى سبيل المثال عندما يقوم رئيس الحسابات مثلا بتوجيه جهود مجموعة من المحاسبين الجدد ، فانه يقوم بتأدية عمل أوزى بطبيعته أما حينما يقوم بمراجعة بعض التقارير بنفسه ، فانه يقوم بتأدية عمل فنى فى هذه الحالة .

وحيث أن المدير عادة ما يكون أكثر قربا من الأعمال الفنية التي يؤديها ، لذلك فان الوقت الذى يتم تمضيته على الأنشطة الفنية عادة ما يكون أكبر عند مستوى الإدارة الإشرافية بالمقارنة بالمستويات التنفيذية .

فى الواقع ، فان ما نود قوله هو أن المدير لا يصبح مديرا إذا ما انغمس فى آداء العمل الفنى . وبنفس المنطق ، فان الموظف الذى لا يحمل أى لقب رئاسى يعمل فى الحقيقة كمدير إذا ما كان مسؤولا عن تأدية أى وظيفة من وظائف الادارة وبالتالى ، فان التفرقة المطلقة بين المديرين وغير المديرين التي تفرضها الألقاب والمسميات الوظيفية عادة ما تكون مضللة .

وحيث أن الوقت الذى يتم تمضيته فى أداء الأنشطة الأداريه وذلك الذى يتم تمضيته فى أداء الأنشطة الفنية يختلف باختلاف المستوى الادارى بالمنظمة فان نسبة الوقت المنصرفة على التخطيط والتنظيم بالمقارنة بتلك المنصرفة على النوجيه والرقابة تختلف أيضا باختلاف المستوى الإدارى للمدير نفسه ، ان

رجال الإدارة العليا الذين يهتمون اهتماما أكبر بمستقبل منظمتهم قد يمضون وقتا أكثر نسبيا فى تأدية وظائف التخطيط والتنظيم ، ومن الناحية الأخرى فان أفراد المستوى الاشرافى الأول والذين يقع على عاتقهم مسؤولية أساسية فى انجاز العمل الذى تم جدولته لهم قد يقضون وقتـــا أكثر نسبياً فى تأدية وظائف التوجيه والرقابة .

وبالرغم من شمول تحليل فايول لمفهوم التنسيق ، إلا أنه لم يستطيع تماما التمييز بينه وبين باقى وظائف الإدارة . هذا ونحن نميل الى النظـر إلى مفهوم التنسيق كهدف يرتبط بكل وظائف الإدارة وليس كـأحدها .

هذا وسوف نستعرض فى الأجزاء التالية من هذا الفصل محتويات وظائف الإدارة بايجاز شديد لإعطاء القارىء فكرة عامة سريعة عنها .

ثانيا : وظيفة التخطيط :

من المنطقى أن تسبق وظيفة التخطيط باقى الوظائف الأخرى . ولاشك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحـديد أهـداف المنظمة . يلى ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات والإجراءات وطرق العمل .

حين مناقشة أهداف المنظمة فانه لا يمكن انكار الحقيقة الثابتة وهى أن للجماعات المختلفة التى تعمل داخلها أهدافا شخصية قد تؤثر على درجة نجاحها أى المنظمة . فيمكن النظر مثلا إلى أصحاب المنظمة ومجموعات العاملين بها على أنهم أعضاء داخليين ، فى حين يمكن النظر الى الموردين والعمـلاء عـلى أنهم أعضاء خارجيين عنها .

ومن هذه الزاوية ، فان التوزيع العادل للمكاسب الاقتصادية لمختلف الجماعات التي ترتبط بمنظمة ما يساعد على العمل على نجاحها فى الأجل الطويل.

كذلك يمكن النظر إلى المنظمة كوحدة ذات أهداف . وفى البحث عن أهداف يمكن تعميمها على المنظمات المختلفة يركز علماء الإدارة على الأهداف الخاصة بالربح والنمو والإستمرار وتقديم السلعة أو الخدمة بالمواصفات المطلوبة . ومن بين هده الأهداف فان الهدف الدى يرتبط بالملكية الخاصة للمنظمة أكثر من غيرها من الأهداف هو هدف الربح .

ولعدة أسباب سوف نشرحها فى الفصل العاشر كان الكثير من كتاب الإدارة يميلون إلى اعتبار الهدف الخاص بتقديم السلعة أو الخدمة هدفا لا تختلف عليه المنظمات جميعاً . ويرجع الـ بب فى هذا إلى التأثير الذى قد يحدثه العملاء على نجاح أى منها .

وكجزء من مهمة تحديد الأهداف العملية ، أى الملموسة ، هناك عدداً من العوامل يجب أخذها فى الإعتبار مثل الطلب المتوقع والتغيرات التكنولوجية المحتملة والسياسة المالية للدولة ومثل هذه العوامل يطلق عليها لفظ «معطيات» التخطيط Planning Premises نظراً لأنها لا تخضع لسيطرة المنظمة عليها .

إن تحديد السياسات والتي لا تخرج عن كونها عبارات عامة ارشادية توجه عملية تحديد الأهداف العملية أو الملموسة بها .

وعلى النقيض من أفراد الإدارة العليا فان أفراد الإدارة الإشرافية عادة ما يحتاجون إلى سياسات من النوع المحدد لإرشادهم فى عملية اتخاذ القرارات. وتبعا لذلك ، فان السياسات عادة ما يتم تقسيمها وفقا للمستوى الإدارى الذى يتم توجيهها له .

بالإضافة إلى ذلك فانه من المفيد أيضا تقسيم السياسات وفقا لكيفية تكوينها ووفقا لوظائف المنظمة أيضا . مثال هذا التقسيم الأخير أن يقال سياسة الإنتاج بالمنظمة مثلا .

وحيث أن العبارة العامة الإرشادية التي توجه العمل الإدارى تحدد ما يسمى بالسياسة ، فان الإجراءات تحدد الخطوات التي تتبع لتحقيق هدف ما وكذلك طريقة تتابعها .

ومن الناحية الأخرى ، فان طرق العمل تحدد كيفيه أداء كل خطوة من الخطوات التي يتضمنها الإجراء المعين . وعليه ، فانها تحتوى على تفاصيل أكثر من كل من السياسات ، أو الإجراءات .

ومن وجهة نظر اجمالية فان وضع الأهداف وتكوين السياسات وبلورة الإجراءات وتحديد طرق العمل بالمنظمة تمثل جميعها مكونات وظيفة التخطيط

بالرغم من احتواء جميع وظائف الإدارة على مهارات أساسية فى عملية اتخاذ القرارات ، إلا أن هذه المهارات الأكثر أهمية للقيام بأعباء وظيفة التخطيط أكثرها من الوظائف .

وبالاضافة إلى زيادة الاهتمام بالخلق والإبتكار ، إلا أن تطبيق الطرق الكمية لزيادة المهارات الإدارية فى عملية اتخاذ القرارات قد انتشر انتشاراً كبيرا فى الآونة الحديثة .

ولقد نتج عن التطور الذى حدث فى مجال بحوث العمليات أن اتسع نطاق استخدام وتطبيق الطرق الكمية فى مجال الإدارة .

ثالثا : وظيفة التنظيم :

توضح الخريطة التنظيمية ، والتي تعتبر نموذجا يمثل الشكل الرسمي للمنظمة كيفية الأنشطة المختلفة وعلاقات السلطة وبعض قنوات الاتصالات . وبهذا المنظمة، فان الخريطة التنظيمية تمثل الناتج النهائى لوظيفة التنظيم .

تنطوى هده الوظيفة على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها داخل المنظمة كيفية تجميع هده الأنشطة فى شكل إدارات وأقسام ، وكذلك توكيل السلطة الإدارية وتحديد المسئولية .

إن تقسيم المنظمة إلى ادارات ، أو تجميع الأنشطة فى منظمة ما يمكن عمله وفقا لمعايير (أسس) متعددة .

فعلى سبيل المثال ، نجد أن تجميع الأنشطة وفقا للمبيعات ، التمويل ، الإنتاج ، وما شابه ذلك لهو تقسيم للمنظمة إلى إدارات وفقا لوظائفها .

كما أن تجميع الأنشطة وفقا لعدد الأفراد ، نوع المنتج ، المنطقة الجغرافية ، العملاء ، وما شابه ذلك تمثل تجميعا للأنشطة وفقا لمعايير (أسس) مختلفة بهدف تقسيم المنظمة إلى إدارات .

وكلما كبر حجم المشروع ، فان مثل هدا النمو يمكن أن يحدث فى اتجاه أفقى أو اتجاه أفقى أو اتجاه رأسي ، أو فى كليهما . إن اضافة أية مستويات إدارية جديدة إلى المستويات الإدارية الموحودة بالمنظمة يمثل نموا رأسيا ، فى حين أن اضافة أية وظائف تنظيمية جديدة ، كالبحوث والعلاقات العامه ، دون أية زيادة فى عدد المستويات الإدارية يعتبر نموا أفقيا .

إن التحديد المثالى لنطاق الادارة أى تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن

لرئيس واحد الإشراف على أعمالهم بكفاءة و بصورة مباشرة ، يرتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التنظيم ، كما يرتبط أيضا ولو بدرجة أقل بوظيفة التوجيه .

وبالرغم من تركيز الكتابات الكلاسيكية تركيزاً شديدا على محاولة التوصل الى نطاق الإداره والإشراف المثالى الذى يجب الأخذ به فى جميع المواقف ، فان الكتابات المعاصرة ركزت على أهمية وضرورة الأخذ فى الاعتبار لعدد من العوامل مثل المستوى التنظيمى ، نوع النشاط نوعية المرؤسين وطبيعة المنظمة من أجل التوصل الى نطاق الادارة أو الإشراف المناسب .

يتأثر الهيكل التنظيمي كله كثيرا بما اذا كانت الفلسفة السائدة فيه تتجو نحو المركزية أم اللامركزية . إن تركيز السلطة في المستويات العليا بالمنظمة لهو تعبير عن المركزية الادارية . ومن الناحية الأخرى فان انتشار السلطة داخل المنظمة لهو تعبير عن فلسفة اللامركزية .

إن تحديد الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية وكذلك تعريف وتحديد علاقات السلطة بينها يمثل بعدا آخرا من أبعاد وظيفة التنظيم . هذا وتعتبر الأنشطة التى ترتبط ارتباطا مباشرا بأهداف المنظمة أنشطة تنفيذية ، في حين أن تلك التي ترتبط بأهداف المنظمة بطريق غير مباشر تعتبر أنشطة استشارية . وهناك الكثير من الطرق التى يمكن للاستشاريين من خلالها تقديم مساعداتهم بالرقابة على الأنشطة التنفيذية .

وأخيرا ، فانه يجب على المدير أن يكون واعيا بالحقيقة القائلة بأن داخل كل منظمة تنظيم آخر اجتماعى غير رسمى (بالاضافة الى التنظيم الرسمى) . يعمل هذا التنظيم غير الرسمي كوسيلة اضافية للاتصالات ، وبذلك فهو يعمل

على الاسراع بتدفق المعلومات داخل المنظمة ، وذلك بغض النظر عن مدى دقة وصحة المعلومات ذاتها . ومما نعرفه عن طبيعة البشر ورغبتهم فى الاتصال ببعضهم البعض خارج نطاق القنوات الرسميه للاتصالات فانه ليس من المحتمل أن يكون التنظيم الرسمى قادراً على القصاء على التنظيم غيرالرسمى به ، بل وقد يكون من الخطأ محاولة ذلك .

رابعا : وظيفة التوجيه :

تتضمن وظيفه التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمه والاشراف عليها . ولقد ساهمت العلوم السلوكيه من خلال البحوث التى أجريت فى مجالات الدافعيه والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمه كبيرة فى زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة .

على النقيض من الافتراض الكلاسيكى عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادى والذى يعنى أن الحافز المادى وحده هو الذى يدفع العامل على العمل وعلى زيادة انتاجيته ، فان نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التى تحرك السلوك الإنسانى . وكنتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات الى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها ، فى نفس الوقت الذى أصبحت فيه أكثر واقعية .

أن الحقيقة القائلة بأن هناك العديد من الدوافع وأن هذه الدوافع ليست بالضرورة متجانسة مع بعضها البعض تعنى أنه يجب على المدير فى علاقته بمرؤوسيه أن يعمل فى معظم الأحيان على اختيار الدافع أو الدوافع الذى يريد اشباعها لهم .

وللمدير فى هذا الصدد حرية الأختيار بين استخدام الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية . ان زيادة دافعيه الآخرين على العمل عن طريق التهديد ينطوى على ممارسة مايسمى بالحوافز السلبية . ومن الناحية الأخرى ، فان الوعد باشباع دوافع الآخرين ينطوى على ممارسة مايسمى بالحوافز الإيجابية .

وحيث أن مهارات الاتصال من جانب الرئيس ترتبط بدرجة فاعلية فى توجيه سلوكهم ، فانها ترتبط ايضا وبصورة مباشره بفاعليته في أداء وظيفه التوجيه . ان تبادل المعلومات وتفهمها بين شخص وآخر بهدف إحداث التغيير السلوكي المطلوب لهو تعريف لعملية الاتصالات .

وإذا تضمن الموقف فردين لا أكثر ، فان قنوات الاتصالات في هذه الحالة تصبح بسيطة نسبيا .

ومن الناحية الأخرى ، فانه يمكن النظر الى التنظيم الرسمى على أنه يكون من عدد من مراكز اتخاذ القرارات تتصل جميعها ببعضها البعض خلال قنوات اتصال متعددة .

وبالإضافة إلى مجالات البحث الخاصة بالدافعية والاتصالات ، فان الدراسة التي أجريت في مجال القيادة أدت إلى تعميق فهمنا لوظيفة التوجيه .

ففى حين ركزت الدراسات الكلاسيكية في مجال القيادة الفعالة تركيزا شاملا على دراسه خصائص المحرك الأساسي للموقف وهو القائد أو المدير نفسه ، فاننا نجد أن الدراسات الحديثة فى مجال القيادة ركزت على دراسه خصائص المرؤوسين وكذلك العوامل البيئية السائدة بجانب خصائص الرئيس

أو المدير ، محاولة بذلك التوصل إلى النمط القيادى الفعال ، وبذلك أدت إلى زيادة عدد المتغيرات التي يجب أن تشملها دراسات القيادة .

وأخيرا ، فطالما أنه من المرغوب فيه التوصل إلى الأنماط السلوكية الإيجابية لدى المرؤوسين و كذلك زيادة دافعهم على العمل ، فان الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين انفسهم يصبح أمراً مرتبطاً بأداء المدير لوظيفة التوجيه بشكل فعال . وبالرغم من أهمية وضرورة الإلمام بالمبادىء المختلفة المستخدمة فى تنمية العاملين حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم . إلا أن مسئولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط ، إذ أنها مسئوليه مشتركة بينه وبين باقى المديرين بالمنظمة

خامسا - وظيفة الرقابة :

تنطوى هده الوظيفة على ضرورة تقييم الاداء بالمنظمة ، وكذلك على ضرورة اتخاذ الاجراءات التصحيحيه اللازمه . تشتمل وظيفه الرقابة على عدة خطوات وهى ، وضع معايير الرقابه ، مقارنة النتائج المتحققه بهذه المعايير ، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الوجبة .

ينتج عن وضع المعايير فى شكل نهائى أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث فى وقت متأخر بعد وقوعها . لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجيه ، والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز اساسيه يمكن من خلالها ممارسه العمل الرقابى .

ومن المعروف والمنطقى أيضاً أنه بدلا من اجراء الفحص على كل وحدة يتم انتاجها ، فانه من المتعارف عليه اختيار نسبه من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابه الاستراتيجيه .

هنـاك أنواعا متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنه . وعليه ، فان الكميه ، التكلفه ، الوقت المستخدم ، والجودة ، تعتبر أربعه أنـواع من معايير الرقابة . ومن الناحيه الأخرى ، فان الموازنات والتقـارير الإحصائيه وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الادوات الرقابيه التي تستخـدم في تأديه وظيفه الرقابة بشكل فعال .

تعتبر الموازنات من أهم الادوات الكلاسيكيه للرقابه وأكثرها انتشارا ، وهى عادة ماتستخـدم لاحكام الرقابه على التكلفه أساسـا وليس على الوقت المستخدم . ومن الناحيه الاخرى ، فان أدة برت PERT والتي سوف نتعرض لها بالشرح فيما بعد تستخدم لإحكام الرقابه على الوقت المستخدم .

عادة مايفترض المدير الدى يعتمد على استخدام انظمه الرقابه الرسميه أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصـورة أوتوماتيكيه باجراء التصحيح الواجب إذا ماتم اخطارهم بوجود أيه انحرافات في الاداء الفعلى عن المعايير الموضوعيه وبطبيعه الحال فان هدا الغرض لايعتبر صحيحا كليه .

ان الميل نحو الرغبه في عدم رؤيه الاشياء والحقائق غير السارة ، وكذلك الفشل في تقبل أهداف المنظمه ، وكذلك الاعتراضات التي عادة ماتثـار فى أوجه الخبراء الاستشاريين تعتبر من أهم العوامل التي تفسر معارضه المرؤسين لانظمه الرقابه الرسميه .

وهنـاك اتجاه رقابي آخر جـديد يركز على أهمية وقيمـة مايسمى بالرقابة الذاتية والتي تعتبر نقيضة الرقابة المفروضة من واقع الانظمة الرسمية للرقابة .

وممالاشك فيه أن هذا الاتجـاه الرقابى الجديد قد لايكون مغــالا فى جميع المواقف .

سادسا ـ التنسيق :

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين فى ميدان الادارة إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الادارة وليس أحد وظائفها. وعليه ، فأن التنسيق الفعـال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الاداء الفعال لجميـع وظائفهـــا وهى ، التخطيــط والتنظيم، والتوجيه ، والرقابة .

قد يرجع أحد الاسباب التى تؤدى الى عدم وجود تنسق كاف بين ادارتين من ادارات المنظمه الى عدم الاتساق فى الأهداف والسيـاسات والإجراءات وطرق العمل لكل منها فى علاقتها ببعضها البعض . وفى هذه الحـالة ، فان عدم وجود متنسيق الكافى يرجع الى الفشل فى تأديه وظيفه التخطيط .

ان الفشل فى التحديد الواضـح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطه الادارات المختلفه فيهـا والعاملين بها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجـود تنسيق كاف ، انما يرجع الى الفشل فى تأدية وظيفة التنظيم .

كذلك فان فشل اية ادارة من ادارات المنظمه أو أى موظف بهـــا فى تنفيذ المهام الموكولة لهم وفقا للجداول الموضوعه مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجه للفشل فى تأديه وظيفة التوجيه .

وأخيراً ، فان قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتبـاره إنتاجا مقبولا فى حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عـدم

وضوح رؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة . وهـذا بدورة يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة .

وعليه ، فان التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة .

وفي حالة اكتشاف أى خلل في التنسيق ، فان الإجراء التصحيحى المبدئى يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية .

لقد تعمدنا في هذا الفصل ذكر وظائف الإدارة بترتيب معين حتى نوضح الاستطراد والتسلسل المنطقى لها . وكما هو موضح بالشكل رقم (٢) فان الوظيفة التي تسترعي انتباه الإدارة أولا هي وظيفة التخطيط ، في حين أن آخر الوظائف والتي تعبر عن نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها هي وظيفة الرقابة .

وبطبيعة الحال ، فان المديرين على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف الإدارة وبصورة مستمرة ، ولكن نظراً لوجود نوع من التداخل بين أنشطة المنظمة الواحدة ، فان الترتيب المنطقى لوظائف الإدارة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) يميل إلى عدم الوضوح في الحياة العملية .

الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة

الرقابة
ـ التأكد من أن العمل
يتم حسب الخطة
ـ مقارنة الانجاز بالخطط
له . وكذلك
لاتخاذ الاجراءات
التصحيحية اللازمة
وهو ما تم

التوجيه
توصيل المعلومات
الى العاملين
لإنجاز الاهداف المحددة
المرسومة
بنجاح

التنظيم
ـ من يعمل ماذا
ـ وبأي سلطة
ـ وفي أي بيئة عمل

التخطيط
ماذا يجب عمله
اين يجب عمله
متى يتم عمله

الأهداف

منقول بتصرف من

Terry, G., Principles of Management, 4th ed., Homewood, Richard Irwin, Inc., 1964, P. 54

مناقشة حول وظائف المنظمة ووظائف المدير فى الادارة المصرية

سبق أن أوضحنا أن هناك مجموعتين من الوظائف ، المجموعة الأولى وهى مجموعة وظائف المنظمة وتنطوى على وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، أما المجموعة الثانية وهى مجموعة وظائف المدير فإنها تنطوى على العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . والسؤال الذى نود مناقشته الآن يتعلق بمدى انطباق أو عدم انطباق هذه الوظائف على المنظمات والادارة المصرية .

إذا نظرنا إلى الهياكل التنظيمية لوحدات القطاع العام الاقتصادية لوجدنا أنها جميعا تنطوى على إدارة تحمل عدة مسميات منها « إدارة التخطيط والتنظيم » « وإدارة التخطيط والمتابعة » . وهذا يعنى أن هذه الإدارة تقوم بتأدية وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، وهى المعروفة باسم وظائف المدير . وعليه ، فان مصفوفة وظائف المنظمة ووظائف الادارة فى الادارة المصرية تأخذ الشكل التالى .

وظائف المدير / وظائف المنظمة	الانتاج	التسويق	التمويل	الافراد	التخطيط	التنظيم	المتابعة
التوجيه							

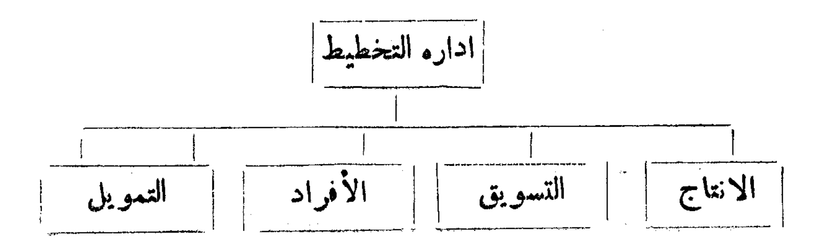
ويدل هذا الشكل على أن الوظيفة الأساسية للمدير المصري تنحصر أساسا في وظيفة توجيه الأفراد لتأدية أعمالهم ، أي في وظيفة التنفيذ . أما وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، والتي تعتبر من وظائف المدير أصلا، فقد أصبحت وظائف خاصة بالمنظمة يتم ممارستها من خلال وحدات تنظيمية ، أي ادارات ولم تعد كما كانت وظائف خاصة بالمديرين .

وقد يقول البعض أن هذا التحليل ينطوى على شيء من القسوة أو عدم الدقة نظراً لأن ادارات التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وإن كانت تمارس من خلال ادارات مستقلة مثل باقي ادارات المنظمة ، إلا أنها لا تتولى القيام بجميع هذه الوظائف جملة وتفصيلا ، وإنما تترك التفاصيل إلى المدير ليتولى القيام بها . وبفرض صحة هذا الكلام ، فان وظائف المنظمة ووظائف المدير تأخذ شكلا آخرا جديدا في هذه الحالة كما هو موضح أسفله .

وظائف المدير / وظائف المنظمة	الإنتاج	التسويق	التمويل	الافراد	التخطيط	التنظيم	المتابعة
التخطيط							
التنظيم							
التوجيه							
الرقابة (المتابعة)							

وبمقارنة هذين الشكلين لوظائف المنظمة ووظائف المدير فان الشكل الأول يعني اقتطاع بعض الوظائف الأساسية للمدير المصري واعطائها لإدارات متخصصة لتولي القيام بها نيابة عنه ، في حين يعني الشكل الثاني وجود ازدواج بين وظائف المدير ووظائف المنظمة فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة . وكلاهما أن دل على شيء فإنما يدل على وجود خلل ما في مفهوم الإدارة المصرية .

إن وجود وظيفة التخطيط كوظيفة من وظائف المنظمة ، أي كإدارة من أدارات المنظمة ، يعني أحد شيئين ، إما أن تقوم هذه الادارة بتولي وظيفة التخطيط حقيقة نيابة عن المدير ، أو أن تقوم بمساعدة هذا المدير على القيام بهذه الوظيفة . فإذا ماتولت هذه الادارة العمل التخطيطي نيابة عن المدير ، فانها لن تستطيع تأدية عملها إلا إذا أعطيت السلطة الكاملة على عمل المديرين الآخرين في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وتعتبر السلطة الكاملة في هذه الحالة أمراً حيويا إذا أنها ترتبط بتصميم نماذج المعلومات وكيفية جمعها والتوقيت الزمني لجمعها وكذلك تقييمها وتعديلها أن لزم الأمر ، حتى يمكن التوصل إلى خطة شاملة للمنظمة ككل . وفي مثل هذه الحالة فإن الوضع التنظيمي يصبح لإدارة التخطيط بالنسبة لباقي الادارات يجب أن يأخذ الشكل التالي :



وحيث أن الوضع التنظيمي الفعلي لهـذه الادارة (ادارة التخطيط) هو وقوعها على نفس المستوى التنظيمي مع باقي الادارات الأخرى، فإنما نتوقع ألا تستطيع القيام بعملها ، وأنما نتوقع وجود الكثير من التضارب بينها وبين باقي هذه الادارات ، وهذا هو أحد نواحي الخلل الأساسية. وقد يرجع هذا التضارب إلى العديد من الأسباب أهمها .

١ — شعور مدير ادارة التخطيط بمسئوليته الكاملة تجاه وضع الخطة الشاملة للمنظمة كلها ، في نفس الوقت الذي لا يتمتع فيه بالسلطة الكافية لتحقيق ذلك الهـدف .

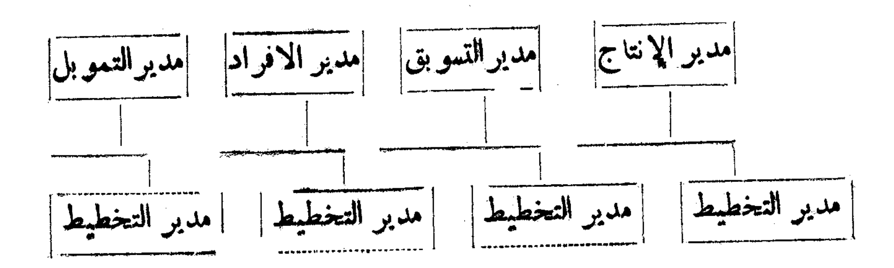
٢ — شعور مديري الادارات الاخرى (الانتـاج والتسويق والتمويل والافراد) بأن ادارة التخطيط ادارة مفروضة عليهم ، أدى وجودها إلى اقتطاع جانب كبير من وظائفهم .

٣ — شعور مديري الادارات الاخرى بأن ادارة التخطيط تعمل من خلال برج عاجي ولا تعايش الواقع الفعلي بمشكلاته ، الامر الذي يؤدي إلى التشكيك في قدراتها وكذلك التشكيك في السلطات المعطاة لها وخاصة تلك الخاصة بتعديل الخطط النابعة من الادارات أساسا .

٤ — شعور مديري الادارات الاخرى أن ادارة التخطيط أكثر قربا من الادارة العليا ، الامر الذي يؤدي إما إلى زيادة حدة الصراع معها أو إلى الخوف الشديد منها ، وكلاهما مر .

وإذا نظرنا إلى البديل الثاني وهو أن تعمل ادارة التخطيط كادارة معاونة ، فإن ذلك يعني ، من الناحية التنظيمية ، ضرورة أن يتبع مدير التخطيط باقي

المديرين فى مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والافراد . واتساقا مع مبدأ وحدة الأمر، وهو المبدأ الذى ينادى بألا يتلقى أى مرؤوس أوامر مباشرة من أكثر من رئيس واحد في نفس الوقت ، فان الهيكل التنظيمى لهذه الإدارة بالنسبة للادارات الاخرى يجب أن يأخذ الشكل التالى :



يعنى هذا الشكل أن إدارة التخطيط يجب أن ينظر لها كادارة استشارية بحته مثل باقي الادارات الاستشارية الاخرى ، كما يعنى أنها يجب أن تتواجد داخل كل وظيفة من وظائف المنظمة (الإنتاج والتسويق والافراد والتمويل) كادارة تابعة . ولا شك أن هذا التفسير لطبيعة عمل إدارة التخطيط وكذلك وضعها التنظيمي يحمل فى طياته معنى محددا وهو أن وظيفة التخطيط تعتبر أحد وظائف المدير وليست أحد وظائف المنظمة ، إلا أنها تحمل فى طياتها عيباً آخراً ، وهو عدم وضوح الجهة الادارية المسئولة عن وضع الخطة الشاملة للمنظمة ككل فى ظل مجتمع اشتراكي .

إن هذا التحليل وإن انصب على وظيفة التخطيط فقط كمثال ، إلا أنه أيضا على باقى الوظائف الأخرى موضع النقد وهى وظائف التنظيم والمتابعة .

نخلص من هذه المناقشة إلى مجموعة من الحقائق يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — أن التخطيط الشامل للتنمية الإقتصادية فى دولة اشتراكيـة يتطلب ضرورة قيام كل وحدة اقتصادية ، فى كل منظمة ، بضرورة وضـع خطـة شاملة خاصة بها ، وهذه هي مسئولية المنظمة كـكل .

٢ — أن وظائف المنظمة الاساسية هى الإنتاج والتسويق والتمويل والافراد أساساً .

٣ — أن وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة يجب النظر إليها باعتبارها وظائف خاصة بالمدير وليس بالمنظمة .

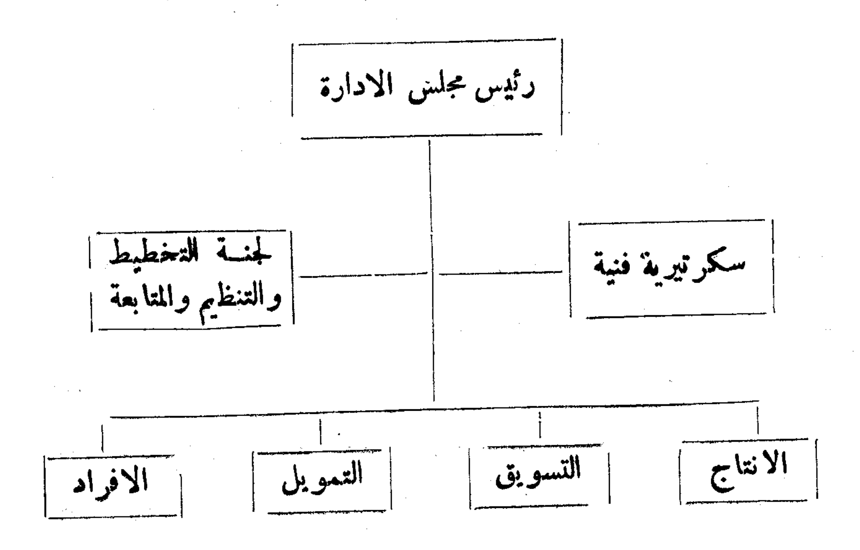
من الواضح هنا أن الحقيقة الاولى تتعارض مع باقى الحقائق الاخرى ، وهذا هو السبب في إنشاء ادارات للتخطيط والتنظيم والرقابة والنظر إليها كوظائف للمنظمة فى الإدارة المصرية . وبالرغم من عدم اتفاقنا مع ذلك ، كما أوضحنا من قبل ، إلا أن هناك بعض المبررات التى يحتمل أن تكون قد أدت إلى هذا الوضع يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — حـداثة عهد الدولة بالمنهـج الإشتراكى وما يصـاحبه من تخطيط مركـزى ، الأمر الذى انعكس على علاقة أجهزة الدولة ببعضها البعض ، وكذلك العلاقات داخل المنظمة الواحدة .

٢ — التزام كل منظمة بضرورة وضع خطة شاملة لأنشطتها حتى ولو كانت خطه مبدئية وكذلك التزامها بضرورة متابعة تنفيذ هذه الخطة حتى يمكن أحكام الرقابة على معدلات التنمية الإقتصادية ، أدى إلى وجود حالة من التوتر داخل الإدارة المصرية ، الامر الذى أدى بدوره إلى توحيد هذه الانشطة في إدارات محددة للتخطيط والتنظيم والمتابعة حتى يمكن أحكام الرقابة عليها ، حتى ولو أدي ذلك إلى إقتطاعها من وظائف المديرين .

٣ — عدم وجود العدد الكافى من الخبراء فى مجـالات التخطيط والتنظيم والمتابعة على مستوى الوحدة الإقتصادية ، الأمر الذى أدي إلى تجميع هـذه الأنشطة واقتطاعها من وظائف المديرين واعتبارها وظيعة من وظائف المنظمة حتى يمكن الاستفادة القصوى من الخبرات المحدودة فى هذا المجال .

وبالرغم من قبولنا لهذه المبررات ، إلا أن ذلك لايعنى بالضـرورة النظـر إلى وظائف التخطيط والتنظيم والمتابعة كوظائف خاصة بالمنظمة بدلا من النظر إليها كوظائف خاصة بالمدير . إلا أنه من الناحية الأخرى ، فانه لا يمكن انكار الالتزام الهام الذى يقع على عاتق كل منظمة من حيث ضرورة وضـع خطة شامله ، ومن حيث ضرورة متابعة تنفيذها . وعليه ، فاننى اقـــترح الشكل الآتى للمنظمة والذى يحمل فى طياته فواصل واضحة بين وظائف المنظمـة ووظائف المدير .



إذا نظرنا إلى الشكل التنظيمي السابق فاننا نلاحظ عليه ما يلي :

١ — أننا قمنا بالغاء إدارة التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وأنه قد تم احلالها بلجنة التخطيط والتنظيم والمتابعة . إن وجود إدارة محددة للتخطيط والتنظيم تعني وجود وحدة تنظيمية ذات كيان محسوس يتمثل في وجود مدير لها وعدد آخر من المساعدين وأيضا من العاملين في تخصصات مختلفة . أما اللجنة فانها لا تعتبر وحده تنظيمية ذات كين محسوس ذلك أن اللجنة تجتمع وتنفض في مواعيد محددة أو إذا لزم الأمر وهذا يعني خفض أوجه الانفاق المختلفة وخاصة تلك الخاصة بالأجور والمرتبات حين إحلال لجنة التخطيط مكان إدارة التخطيط .

٢ — تتشكل لجنة التخطيط برئاسة رئيس مجلس إدارة الوحدة الإقتصاديه وبعضويه مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد . وهذا يعني في طياته عدة أشياء أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ — عدم تمييع التزام الوحدة الإقتصاديه المرتبط بالتخطيط الشامل والمتابعة الشاملة بها كمبدأ أساسي يرتبط بالمنهج الاشتراكي والتخطيط المركزي

ب — المشاركة الفعلية المباشرة من المديرين القائمين بتولي وظائف المنظمة ومثل هذه المشاركة لا شك تخلق عنصري الالزام والالتزام الشخصي . يعني عنصر الالزام ضرورة أن يقوم كل مدير بواجبه من حيث توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لوضع الخطة الشاملة للوحدة . كما يعني الالتزام أنه إذا قبل أي مدير ، بعد المناقشة والاستفسار ومحاولات الاقناع ، خطة من حجم واتجاه معين يصبح ملتزما تجاه ضرورة العمل على تحقيقها . ويرجع السبب في ذلك إلى

أن الخطة لم تصبح مفروضة عليه من قبل شخص أو إدارة أخرى كما كان الحال من قبل .

٣ — أن هذا الشكل يتمشى مع الوضع الطبيعي الخاص بماهية وظائف المنظمة وماهية وظائف المدير ، حيث أنه لم يتم اقتطاع أية وظيفة من وظائف المدير وإعطائها للغير . بل إن هذا الشكل يؤكد أهمية جميع وظائف المدير وتنظيمها فى اطار متكامل يتفق مع طبيعة التخطيط الشامل على المستوى القومى وكذلك مستوى الوحدة الاقتصادية .

مناقشة حول وظائف المنظمة ووظائف المدير فى الادارات المصرية

مراجعة عامة :

إن المنهج الذى يمكن انتهاجه بهدف بناء علم الإدارة بحيث يمكن من خلاله التركيز على الأنشطة الإدارية فى أى منظمة من المنظمات هو المنهج الذى يعرف باسم المنهج الوظيفى .

كذلك فان العمل الخاص بأى مدير ينقسم إلى ما يسمى بالنشاط الإدارى وكذلك النشاط الفنى وبالمقارنة بالمستويات الإداريه الأخرى يقوم أفراد الادارة العليا بتوجه الجزء الأكبر من وقت عملهم نحو تأدية أنشطتهم الادارية بالمقارنة بالأنشطة الفنية .

ومن الناحية الأخرى ، فان المستويات الادارية العليا بالمنظمة عادة ما تكون أكثر انغماسا فى وظيفة التخطيط ، فى حين مركز الشركات الادارية الاشرافية على وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا .

إن تحديد أهداف المنظمة وتكوين السياسات والاجراءات وطرق العمل تكون فى مجموعها وظيفة التخطيط .

تنطوى وظيفة التنظيم على تحديد وتجميع الأنشطة المختلفة وتحديد علاقات السلطة بالمنظمة .

أما الاشراف على جهود المرؤوسين وتوجيهها تجاه تحقيق أهداف المنظمة فيعتبر وصفاً دقيقاً لوظيفة التوجيه .

إن وضع المعايير ومقارنة الأداء الفعلى بها واتخاذ الاجراءات التصحيحية تعتبر بمثابة الخطوات الاساسية التى تنطوى عليها وظيفة الرقابة .

إن وجود أية مشكلة تتعلق بالتنسيق داخل المنظمة إنما يعكس وجود فشل ما فى تأدية كل أو بعض الادارة ذاتها ، لذلك فانه لا ينظر إلى هذا النشاط باعتباره وظيفة من وظائف المدير .

بالنظر إلى الترتيب المنطقى لوظائف الادارة الاربعة المشار اليها آنفا ، فانها يجب أن تذكر بالترتيب الآتى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

الفصل العاشر

وظيفة التخطيط

تشتمل وظيفة التخطيط ، كأحدى وظائف الادارة ،على تعريف وتحديد أهداف المنظمة ، واختيار السياسات ، وتحديد الإجراءات ، وبلورة الطرق التي تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف . أما بالنسبة للمهارات التي تتطلبها وظيفة التخطيط ، فان الادارة يجب أن تتوافر لديها القدر الكافى منها حتى يمكنها الإسهام بشكل مثمر فى أداء هذه الوظيفة .

سوف نتناول فى المبحث الأول من هذا الفصل مناقشة كل ما يرتبط بأهداف المنظمة وأنواعها ، وكذلك المعطيات الداخلية التى تؤثر على عملية التخطيط . أما فى المبحث الثانى فإن مناقشتنا سوف تتركز على السياسات والاجراءات وطرق العمل ، التي تكون فى مجموعها وظيفة التخطيط . وأخيرا ، فسوف تتناول بالشرح والمناقشة فى المبحث الثالث بحوث العمليات مع ألقاء بعض الضوء على الدور الذى تلعبه الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الادارية.

المبحث الاول

اهداف المنظمة ومعطيات التخطيط

تتطلب الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها ، كما أنها تتطلب أيضا التعرف على وتحديد العوامل البيئية ، أى المعطيات ، التى تشكل الاطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على عملية التخطيط .

سوف نبدأ فى هذا المبحث بمناقشة الأنواع المختلفة لأهداف المنظمة والجماعات المختلفة التى ترتبط بها، وكذلك مناقشة الآثار التى تترتب على أهداف هذه الجماعات بالنسبة للمنظمة . وستقوم بشرح هذه الأهداف من خلال مفهوم «الادارة بالأهداف « Managment by Objcctives ، وهو المفهوم الذى يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية التخطيط على جميع المستويات الادارية داخل المنظمة . يلى ذلك قيامنا بوصف البيئة التى تتم من خلالها عملية التخطيط بما فى ذلك من المعطيات الخارجية التى تؤثر عليها بشكل أو بآخر . وأخيراً ، فسوف نناقش فكرة التنبؤ بالمبيعات وتقديرها كأحد المعطيات الداخلية الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط .

أولا — الانواع المختلفة للاهداف :

دأب علماء الاقتصاد والادارة على مناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها . وفى هذا الجزء ، فاننا سوف نأخذ فى الأعتبار أهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة سواء من الداخل

أو من الخارج. ومما يجب الاشارة اليه هو أن قائمة الجماعات التى سيأتى ذكرها ليست شاملة لكل أنواعها، ولكنها تعتبر كافية لأن توضح أهمية أن تأخذ المنظمة فى اعتبارها كافة الجماعات المتنافسة، لما لذلك من تأثير على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء واستمرار. يلى ذلك قيامنا بمناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك مناقشة عدد من المناهج التي تم استخدامها فى محاولات متعددة لتحديد الهدف أو الأهداف التى تصلح للتعميم، أى تلك التى توجد فى جميع المنظمات دون ما تفرقه. ومن خلال ذلك فاننا سوف نتعرض بالمناقشة والشرح للأهداف المتعلقة بالربح [1]، البقاء واستمرار، النمو، والسلعة أو الخدمة.

يرتبط الافراد بالمنظمة، أى منظمة، بهدف اشباع حاجاتهم الشخصية. وعليه، فانه قبل الدخول فى مناقشة أهداف المنظمة فقد يكون من المنطق

---

(١) يعتقد الكثيرون أن لفظ «الربح» لفظ ينبع من النظام الرأسمالى، وهذا صحيح. إلا أن مايغيب عن أذهان البعض أن النظام الاشتراكي يتميز أيضا بوجود عنصر الربح، بالرغم من الأختلاف فى تسميته. ففى المجتمع الاشتراكي نجد أن لفظ «الربح» يستبدل بلفظ «القيمة المضافة. وكما أن أعادة استثمار الربح فى النظام الرأسمالى أمر ضرورى لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، فإن اعادة استثمار القيمة المضافة بمعرفة الدولة أمر ضرورى أيضاً لنفس السبب السابق. لذلك، وتجنبا للدخول في متاهات بعض التفاصيل الفنية فإننا سوف نكتفى باستخدام لفظ «الربح»، حيث أن دلالته ومغزاه واحدة فى الأنظمة الرأسمالية والاشتراكيه أيضاً.

البدء فى تحديد بعض الجماعات التى ترتبط بها ومناقشة أهدافها. وسوف تقتصر مناقشتنا على مجموعة محددة من الجماعات وهى ، أصحاب رأس المـــال أو المستثمرين(١) ، المديرين ، والعاملين كأمثلة على الجماعات التى ترتبط بالمنظمه من الداخل .

آخذين فى الاعتبار للأهداف الاقتصادية للجماعات المختلفة داخل المنظمة فقط ، فانه يمكن وصف أصحاب رأس المال بأنها الفئة تلك التى تهتم أساساً بضرورة الربح ، فى حين يهتم المديرون والعاملون عامة بمقدار الاجور والمرتبات التى تدفع لهم أساساً .

أما بالنسبة للجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة من الخارج، فان الموردين ينظرون إليها كعميل لهم ، وبالتالى فهى مصدر ايراد . أما الاجهزة الحكومية سواء على المستوى المحلى أم المستوى المركزى فانها تنظر إلى المنظمة باعتبارها

---

(١) بالرغم من استخدامنا للفظ «أصحاب رأس المال أو المستثمرين» ، إلا أن القارىء لايجب أن يلتبس عليه الامر ويظن أننا نتحدث عن شىء لايتفق وواقعنا . حقيقة الامر هى أن الملكية لازالت موجودة ، وأن اختلف نوع المالك . ففى النظام الرأسمالى يكون المالك فرداً أو مجموعة من الأفراد، أما فى النظام الاشتراكي فإن المالك هو الدولة . ولسهولة العرض فاننا سوف نستخدم لفظ «أصحاب رأس المال أو المستثمرين» بدلا من لفظ «الدولة»، ولاسيما وأن السياسة الاقتصادية للدولة تسير فى إطار من الانفتاح الاقتصادى على العالم الخارجى بما فى ذلك من تعدد لأنواع وطبيعة الملكية .

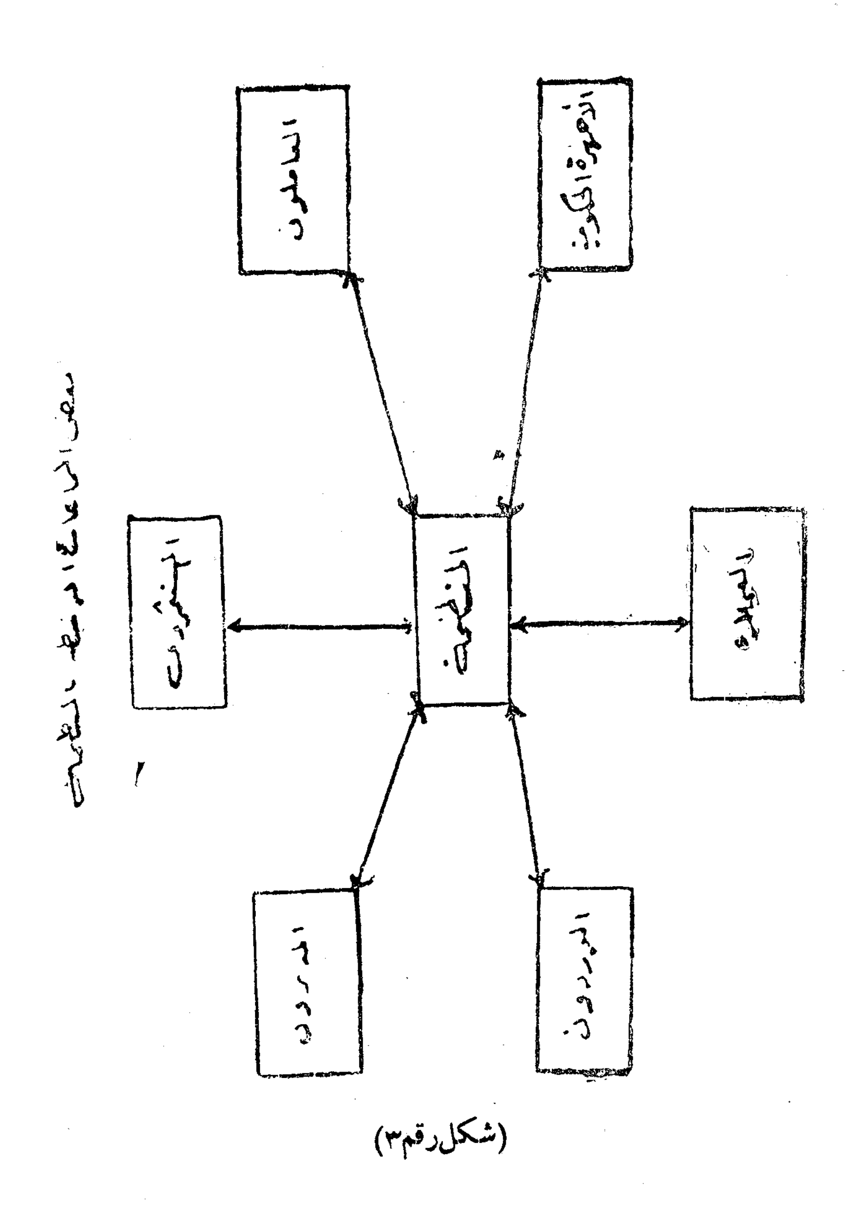
مولا لخزانة الدولة ، وبالتالى ، فهى مصدر ايراد أيضاً . أما العمــلاء فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها مصدر للسلع والخدمات .

وفى مقابل المكاسب الاقتصادية التي يمكن الحصول عليها من المنظمة فان كل جماعة من الجماعات السابق ذكرها تساهم فى العمل على نجاحهـا . وعليه ، يقوم الموردون بامداد المنظمة بالمواد الخام ، بينما يقوم العاملون عامة بتقديم خدماتهم لها ، فى حين يقدم المستثمرون رأس المال اللازم لها .

وبالرغم من وجود علاقات متبادلة بين كل جماعة من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى ، إلا أن كل جماعة قد تنظر إلى ذاتها على أنها فى حاله منافسة مع أحد أو بعض الجماعات الاخرى ، رغبة منها فى الحصول على المـكاسب الاقتصادية ، أو أكبر جزء ممكن منها ، والتى تتولد نتيجة لقيام المنظمة بعملها . وعليه ، فقد يعتقد العاملون أن مقدار الاموال المتاحة للصرف منها على أجورهم ومرتباتهم تنخفض كلما زادت الارباح الموزعة على أصحاب رأس المال .

يوضح الشكل رقم (١) مجموعة العلاقات التى تمت مناقشتها . كذلك يبين هذا الشكل كيف أن كل جماعة تساهم بدور ما فى العمل على نجاح المنظمة ، فى نفس الوقت التى تشكل فيه عبئا على مواردها ، وكيف أن ذلك يجعلها تعتقد أنها تقف موقفا تنافسيا مع عدد آخر من المجموعات .

وبدون المساهمة التى تقدمها كل جماعة إلى المنظمة كما هو موضح بالشكل السابق فان بقاءها واستمرارها يتضـح موضـع تهديد . وعلية ، فانه يقـع على عاتق المنظمـة مهمـة أساسية تتلخص فى ضرورة مواردها


العاملون
الأجهزة الحكومية
المستثمرون
المنظمة
العملاء
الموردون

(شكل رقم٣)

وبالإضافة إلى الاهداف المحددة للجماعة فانه يجب وجود هدف عام للمنظمة لتوجيه أنشطتها . ويمكن القول بصفة عامة أن الهدف الذى تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه هو الربح . وبالرغم من المعاناة التي تتعرض لها جميع الجماعات المرتبطة بالمنظمة في غيبة وجود أنشطة مربحة ، فان الجماعة التي تعاني مباشرة أكثر من غيرها هي جماعة المستثمرين . وعلى ذلك ، فان أحد المساوىء المحتملة الناتجة عن النظر إلى الربح كالهدف الرئيسى لمختلف أنواع المنظمات هو احتمال الخلط بين هدف أحد الجماعات المذكورة ، وهي جماعات المستثمرين ، من ناحية والهدف الرئيسي للمنظمة من الناحية الاخرى . كما أن أحد المساوىء الاخرى التى يمكن تصورها أيضا هو أن أية نظرية للادارة قائمة على افتراض أن الربح هو الهدف الرئيسي للمنظمة لا يمكن تطبيقها على المنظمات التي لا تهدف الى الربح . وبالرغم من ذلك فان أحد الافتراضات التى أدت الى تطوير نظرية الادارة ومبادئها هو أن هذه المبادىء تصلح للتطبيق على مختلف أنواع المنظمات (راجع الباب الاول ـ الجزء الخاص بفايول) .

أخذا في الاعتبار لأهداف المنظمة ، أشار بعض الكتاب الى أن جميع المنظمات تشترك مع بعضها البعض فى هدف محدد وهو البقاء والنمو . تفترض هذه النظره أيضا أن الجماعة التى تكون المنظمة من ناحية والمنظمة ذاتها من ناحية أخرى يمكن اعتبارها وحدتين منفصلتين ومتميزتين . إن المنظمة التي ترمى الى القول بأن المنظمات جميعا تشترك مع بعضها البعض في الهدف الخاص بالبقاء والنمو نظرة تصلح للتطبيق على وجه التحديد فى المنظمات التى تتصف بطابع الشركات المساهمة . حينما لا تأخذ ملكية المنظمة شكل «الشركة المساهمة»

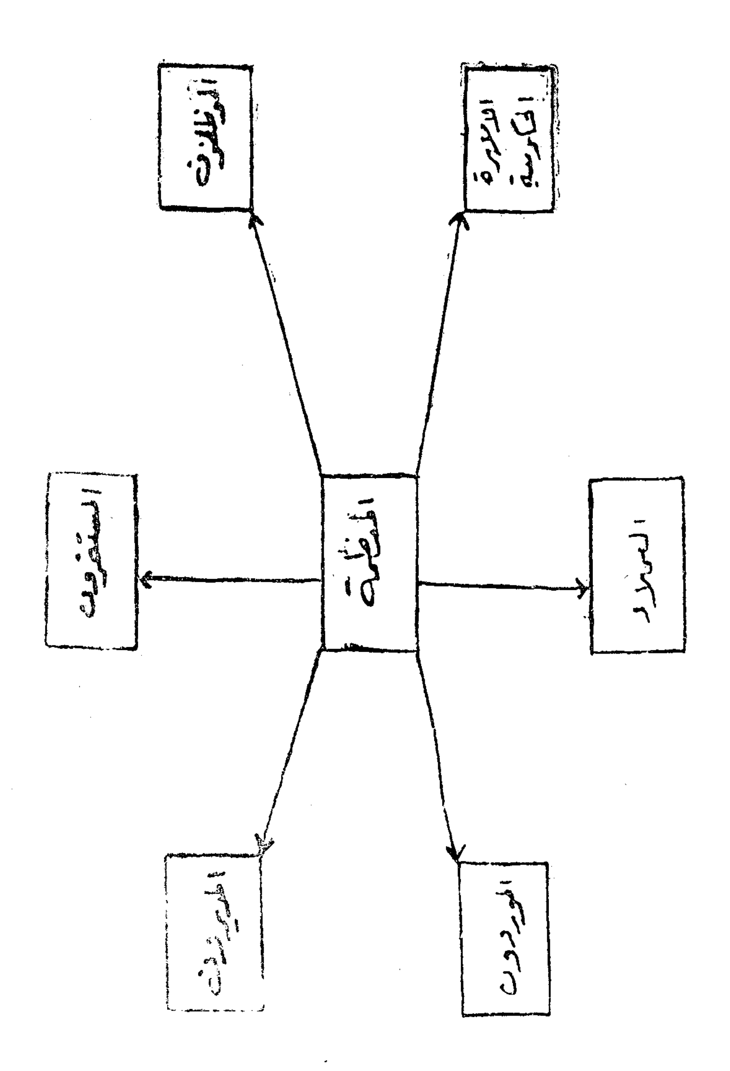
فانها تنتهى من الناحية القانونية بوفاة صاحبها أو أحد أصحابها . وعليه ، فان الهدف الخاص بالبقاء والنمو لايبدو أنه يصلح للتطبيق تماما فى منظمة تأخذ الشكل القانونى الخاص بـ الملكية الفردية أو شركات الأفراد .

وبالرغم من أهمية الهدفين السابقين ، فان أى منهما لا يصلح لأن يكون هدفا يمكن تعميمه على جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن شكل الملكية . لذلك ، فان بعض الكتاب فى مجال الادارة يرون أن الهدف الأساسي والنهائى لأية منظمة هو هدف انتاج السلعة أو اسداء الخدمة . ومن مناقشتنا للأنواع المختلفة للجماعات التى ترتبط بالمنظمة ، فانه يمكن القول أن هذا الهدف يهم جماعة العملاء أساسا أكثر من غيرها من الجماعات .

وكما سبق أن انتقدنا صلاحية الهدف الخاص بالربح لأن يكون هدفا عاما فى جميع المنظمات ، فان نفس الشىء يمكن أن يقال أيضا عن الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة . وعلى أية حال فان هدف السلعة أو الخدمة ، خلافا للربح ، يصلح استخدامه لدراسة أنشطة المنظمات التى تحمل طابع الملكية الفردية أو الملكية العامة .

هذا ويوضح الشكل رقم (٤) أحد المزايا التى تكمن وراء الهدف الخاص بالسلعه أو الخدمة كسبب فى بقاء المنظمة على قيد الحياة واستمرارها ، حيث يتضح أن الموارد المالية الاساسية التى تستخدم فى تمويل أنشطه المنظمة ترتبط بمجموعة العملاء .

وبغض النظر عن كون الناتج النهائى للمنظمة هو انتاج سلعة أو تقديم خدمة ، فان كل منظمة انما توجد لكى تخلق شيئا ذا قيمة اقتصادية . ومن ومن وجهة النظر هذه ، فان الهدف الاساسى لشركة النصر لصناعة السيارات



شكل رقم (٤)

تدفق الموارد المالية فى منظمة قائمة

مثلا هو تصنيع السيارات ، كذلك فان الهدف الاساسي لشركة محلات عمر أفندى هو تقديم مختلف البضائع للبيع الى المستهلكين .

وحيث أن الربح يمثل الجزء الذى يتبقى بعد قيام المنظمة بالوفاء بالتزاماتها حيال الجماعات التى ترتبط بها باستثناء جماعة أصحاب رأس المال أو المستثمرين فانه يمكن النظر اليه على أنه معيار مناسب لقياس درجة فاعلية المنظمة في تقديم السلعة أو الخدمة لعملائها . وعليه ، فانه بالرغم من أن الربح يمكن اعتباره مؤشرا لدرجة نجاح أو فشل المنظمة ، إلا أنه قد لا يصلح بالضرورة لتحديد أسباب النجاح أو الفشل . ان القيمة الاقتصادية لمنتجات أو خدمات المنظمة تتحدد فى النهايه بمعرفه جماعه العملاء .

وفي حالة المنظمات ذات الطابع الاحتكارى أو تلك المملوكة ملكيه عامة ، فان الربح قد لا يوجد أو قد لا يصلح للتطبيق كأساس لتقييم أداء المنظمه وبالرغم من ذلك فان حجم المنظمة وامكان استمرارها فى العمل يتحددان أيضا بمعرفه العملاء أو طالبى الخدمه ولو بطريق غير مباشر . وعليه ، فان جميع المنظمات ، سواء كانت مملوكة ملكية خاصه أم ملكية عامة ، تشترك في هدف أساسي واحد وهو تقديم سلعة أو خدمه ذات قيمة اقتصادية .

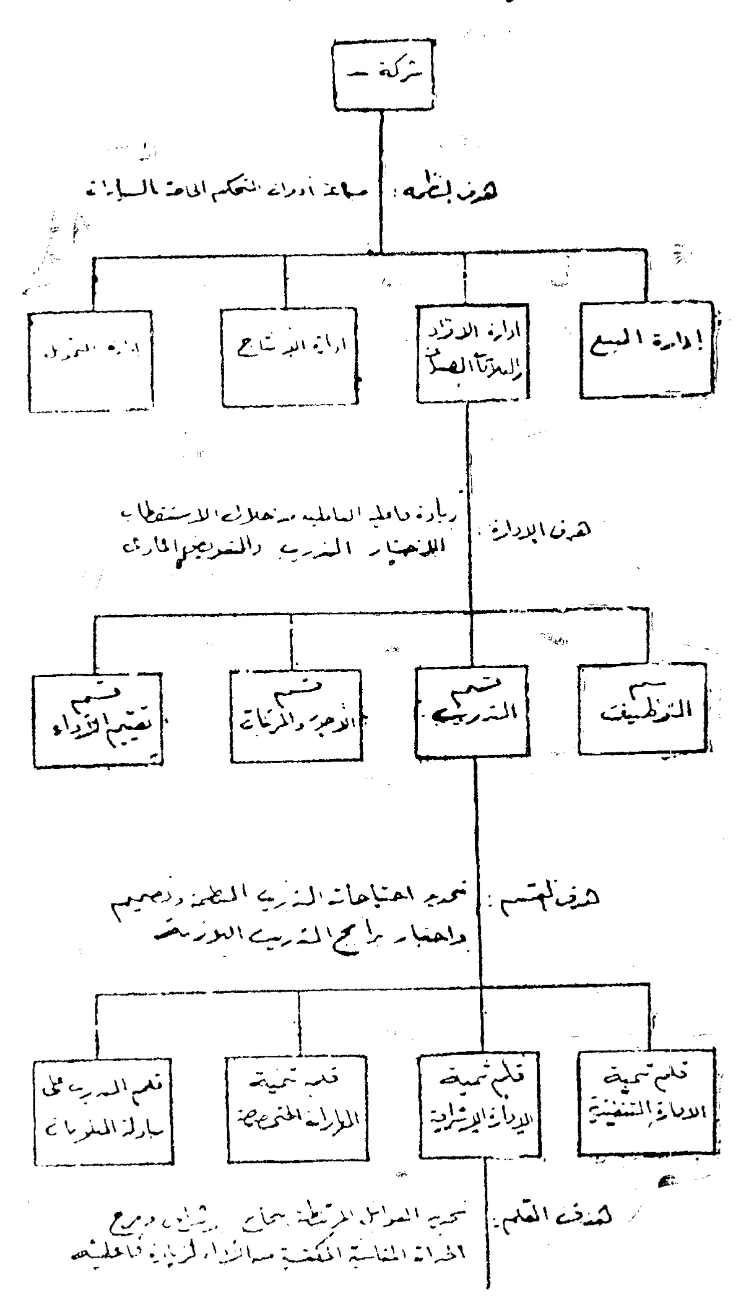
إن تحديد الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة كهدف عام لجميع أنواع المنظمات يمدنا بمعيار لتقييم انشطتها بغض النظر عن شكل الملكية الخاصة بها أضف الى ذلك أنه حيث أن أرباح المنظمة تعتمد على قرارات العملاء ، فان تحديد أهداف المنظمة في شكل سلع أو خدمات يزيد احتمال تحقيق المنظمة للربح نتيجة لادائها لأنشطها .

ثانيا ـ الادارة بالاهداف

كما أوضحنا في الجزء السابق فان الهدف النهائي لأية منظمة هو العمل على خلق القيم الاقتصادية في شكل السلع والخدمات التي تقدمها . وقد لا تقوم ادارات المنظمة الواحدة كل على حدة بانتاج السلعة أو الخدمة بالكامل ، أي من الألف الى الياء ، إلا أنها تشترك جميعا مع بعضها البعض في خلق هذه القيم الاقتصادية . وهذا يعني إلي حد ما أن منهج «الادارة بالأهداف» ماهو إلا امتداد للاهداف الخاصة بالسلع والخدمات لادارات المنظمة وأقسامها . وعليه فان هذا المفهوم يقترح الحاجة إلي ضرورة وجود شكل هرمى للاهداف في شكل متجانس داخل المنظمة ، كما أنه يقترح أيضا أن تحدد هذه الأهداف مقدار ماتساهم به كل ادارة وقسم بالمنظمة وبشكل يسهل قياسه .

يركز منهج الادارة بالأهداف على فكرة أن تقدم كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، أى كل إدارة وقسم ، المساهمة الاقتصادية التي تؤدى إلى تحقيق الاهداف الموضوعة . وحتى يمكن تحقيق هذه الاهداف العامة الخاصة بالسلع أو الخدمات ، فان الاهداف المحددة الخاصة بالوحدات التنظيمية داخل المنظمة يجب أن تكون من النوع المتجانس .

حيث أن لكل وحدة تنظيمية عملا معينا ومحدداً فان الاهداف المحددة الخاصة بكل منها لن تكون متماثلة ، إلا أن هناك حاجة دائمة الى ضرورة وجود عنصر التجانس بينها على مستوى جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة . إن إحدى الطرق التي تحقق هذا التجانس تتطلب التأكد من أن الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية عند كل مستوى تنظيمي تؤدى إلى اضافة أو اسهام ما للوحدات التنظيمية الاخرى عند المستوى التنظيمي التالي . إن


شركة ـــ
إدارة البيع
إدارة الأفراد والعلاقات العامة
إدارة الإنتاج
إدارة التمويل
هدف الإدارة: زيادة فاعلية العاملين من خلال الاستقطاب
الاختيار التدريب والتعويض العادل
قسم التوظيف
قسم التدريب
قسم الأجور والمرتبات
قسم تقييم الأداء
هدف القسم: تحديد احتياجات التدريب المطلوبة وتصميم
واختيار برامج التدريب اللازمة
قلم تنمية الإدارة التنفيذية
قلم تنمية الإدارة الإشرافية
قلم تنمية المهارات المتخصصة
هدف القلم:

الناتج النهائى لذلك هو ما يطلق عليه اسم « هرم الاهداف » .

يوضح شكل رقم (٥) مفهوم « هرم لاهداف » لأحد أجزاء المنظمة .
وبالرجوع الى هذا الشكل فانه يمكن القول أن الهدف الأساسى أو النهائى لهذه المنظمة هو ذلك الخاص بالسلعة . يتضح أيضاً من هذا الشكل أننا لم نقم بتحديد هرم الاهداف الخاصة بادارة الافراد والعلاقات الصناعية ، بل قمنا أيضاً بتحديد مجموعات من الاهداف الاخرى عند مستوى القسم والقلم كذلك نلاحظ أنه عند كل مستوى تنظيمي فان الاهداف تم تحديدها بشكل يمكن قياسه .

وعليه فان فلسفة الادارة بالاهداف تتطلب ضرورة تحديد هرم الاهداف لكل مجموعة من المستويات التنظيمية بالمنظمة ، كما أن هذه الاهداف يجب وضعها بشكل يسهل معه قياسها .

وعليه فان المنهج الذى يركز على تحديد أهداف قابلة للقياس والتأكد من أن هذه الأهداف تساهم فى تحقيق الهدف النهائى للمنظمة ، وهو انتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، أكثر من تركيزه على الإجراءات وطرق العمل هو مايطلق عليه اسم منهج الادارة بالأهداف .

يعتبر تحديد الاهداف بمثابة الخطوة الأولى والهامة فى عملية التخطيط .
وحيث أن الادارة بالاهداف تؤثر تأثيراً مباشراً على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بجانب التخطيط أيضا ، فقد أصبحت تمثل أساسا يصلح لوصف وتطوير النشاط الادارى ككل .

وحيث أن الالتزام الشخصي بأهداف الوحدة التنظيمية داخل المنظمة يزيد من احتمالات تحقيقها ، لذلك فان المشاركه الفردية فى تحديد هذة الاهداف يجب تشجيعها من قبل ادارة المنظمة .

يقدم منهج الادارة بالاهداف أيضاً المعيار اللازم لتقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة ، وكذلك الافراد القائمين بالعمل بها ، وذلك بمقارنة الاهداف الموضوعة لفترة زمنية معينة بالاهداف التي يمكن تحقيقها عن نفس الفترة ، وبذلك يصبح هذا المنهج بمثابة أداة رقابية أيضا .

وأخيراً ، فحيث أن تقييم الاداء وفقاً لمنهج الادارة بالاهداف يميل الى التركيز على أهداف العمل أكثر من التركيز على خصائص الافراد وسماتهم ، فان تغيير أداء العاملين يصبح أمراً أكثر سهولة .

ثالثا ـ بيئة التخطيط

كما سبق أن أوضحنا فى هذا المبحث فان التخطيط يبدأ بتحديد أهداف المنظمة وكذلك أهداف الوحدات التنظيمية المختلفه بها . بالإضافة الى هذا ، فاننا يجب أن نأخذ في الاعتبار كل أستراتيجيات العمل الممكنة التي تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف . وحيث أن المنظمة لاتوجد ولاتعمل فى فراغ ، فانه يقع على عاتق الادارة مسئولية التحقق من وقياس كافة العوامل الخارجية التي قد تضع بعض القيود على قدرة المنظمة على الحركة ، أو التي قد تطرح جانبا الفرصة أو الفرص المواتية للعمل على تحقيق أهدافها . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بشرح بعض هذه العوامل الخارجيه والتي ولاشك تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية التخطيط . وحيث أن هذه العوامل تمثل قيودا يجب على المنظمة أن تتحرك من خلالها ،فان الكثير من كتاب الادارة يميلون إلى اطلاق لفظ «المعطيات الخارجية للتخطيط» عليها .

بالرغم من أن الترتيب الذى سيتم به ذكر العوامل البيئية لايعنى ترتيبا

لدرجة الاهمية النسبية لكل منهـا ، إلا أنه من المؤكد أن درجة الاستقرار السياسى تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤثر على عملية التخطيـط . ففى حالة عدم وجود بيئة سياسية مستقرة ، فان التخطيط يميل إلى التلون بصبغة الأجل القصير ، أى أنه يصعب فى هذه الحالة عمل التخطيط الطويل الأجل للمنظمة. هذا ويعتبر عامل الاستقرار السياسى عاملا هاما وخاصة بالنسبة للمنظمات التى تتعدى أنشطتها حدود دولتها ، أى المنظمات العالمية . فعلى سبيل المثال نجد أن العوامل الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط فى بعض دول أمريكا اللاتينيـة وكذلك بعض الدول العربية هو وجود عدم الاستقرار السياسى الشـكل واضح . ومن الناحية الأخرى ، فان المنظمات التي زاولت بعض أنشطتهـا فى دول أوربا الغربية فى السنوات الأخيرة استطاعت أن تقوم بأداء وظيفة التخطيط فى ظل بيانات سياسية أكثر استقراراً .

وبالرغم من أن المقارنات العالمية توضـح تماما ماهو المقصود بالاستقرار السياسى ، إلا أن نفس هذا العـامل يلعب دوراً هاما على المسرح المحـلى أو القومى . وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ، فان منظمات الأعمال تفضل ولاشك العمل فى إطار بيئة سياسية مستقره ، حتى يمـكن الاقلال من درجة المخاطرة إلى أبعد حد ممكن .

وبنفس المنطق، فاننا نتوقع أنه خلال الفترات التي تتصف بعدم الاستقرار السياسي على المستوى القومى ، مثل ما قد يحـدث حين تنصيب رئيس جديد للجمهورية ، فان الإرتباطات الطويلة الأجل المتعلقة بالتخطيط داخل المنظمات تميل إلى الإنكماش .

ترتبط العوامل المتعلقة بالسياسة المالية واللوائح والضوابط الحكومية ارتباطاً وثيقاً بذلك الخاص بالاستقرار السياسي، حيث يؤثر العامل الخاص بالسياسة المالية للدولة على البيئة الإقتصادية العامة لها، والتي من خلالها تمارس المنظمات المختلفه عملية التخطيط . فعلى سبيل المثال ، إذا اعتقد رجال الأعمال أن السياسة المالية للدولة ترمى إلى تحقيق معدل عال للتوظف والنمو الاقتصادى أكثر من محاولة القضاء على التضخم ، فان إرتباطاتها المتعلقة بالاستثمارات مستقبلا قد تميل إلى الزيادة .

كذلك تؤثر بعض السياسات المالية على بعض أنواع المنظمات أكثر من البعض الآخر ، كما أنها قد تؤدى إلى افادة البعض منها على حساب البعض الآخر أيضاً . فعلى سبيل المثال إذا تقرر رفع سعر الفائدة على القروض العقارية فى نفس الوقت الذى تقرر فيه إعفاء انتاج المنسوجات القطنية والصوفية من بعض أنواع الضرائب ، فان صناعة الغزل والنسيج سوف تستفيد من مثل هذه السياسة ، وذلك بعكس صناعة التشييد والبناء .

كذلك فان اللوائح والضوابط الحكومية قد تؤثر على بعض أنواع المنظمات أكثر من البعض الآخر . فعلى سبيل المثال نجد أنه بالمقارنة بصناعة الغزل والنسيج فى مصر ، فان صناعة الدواء تعمل فى إطار يتميز بكثره اللوائح والضوابط الحكومية : ومع النمو المضطرد فى حجم القطاع الصناعي فى مصر فى السنوات الأخيرة ، فان التدخل الحكومى عن طريق اللوائح والضوابط المختلفة كان دائماً فى طريقه إلى الزيادة ، كوسيلة من وسائل تحقيق رقابة الدوله عليه ، وكأسلوب من أساليب التنسيق فى مجتمع اشتراكى.

مما سبق يتضح أنه لا يمكن لأيه منظمـة تجاهل أهمية اللوائح والضوابط الحكوميه ، حتى ولو كانت هذه المنظمـة على درجة عالية من الاستقرار الإقتصادى . فعلى سبيل المثال نجد أن اللوائح والضوابط الحكومية الخاصة بمواصفات المنازل السكنية ثابتة نسبيـاً في حين أن تلك الخاصة بالصناعات الدوائية متزايدة نسبيا ، علماً بأن قطاع الإسكان يعتبر أقل استقراراً بالقياس بقطاع الدواء .

هناك عامل آخر من العوامل البيئية للتخطيط يجب أخذه فى الأعتبار وهو «الإتجاه العام للتوظف والإنتاجية والدخل » . فكلما اتجهت هذه العوامل إلى الإرتفاع كلما مال الطلب العام على المنتجات والخدمات إلى الزيادة ، ما لم تكن المنظمه تعمل في صناعة من الصناعات ذات الإتجـاه النزولى ، أو المتدهورة ، مثل صناعة الطرابيش فى مصر . وبالمناسبة ، فاذا كانت منظمة ما تعمل في إحدى هذه الصناعات المتدهوره . فانه يصبح من الضرورى على الإدارة أن تعيد النظر في أهدافها مرة أخرى . فنظرا للزيادة المضطردة فى حجم السكان في مصر ، ونظراً لخروج المرأة المتزوجة إلى ميدان العمل شأنهـا فى ذلك شأن الرجل ، فان صناعة الأغذية المعلبة يجب عليهـا أن تتطور وذلك بالتوسع فى الانتاج وتنويعه حتى تفيد المجتمع من ناحية وحتى تستفيد هى الأخرى من تطور هذا المجتمع من ناحية أخرى .

كذلك من المتوقع أنه إذا قلت فرص زيادة معدلات التوظف والانتاجيه والدخل في دولة ما فان الارتباطات الطويلة الأجل للمنظمات تميل إلى النقصان ، والعكس صحيـح .

كـذلك يعتبر العامل الخاص بالتغير فى مستويات الأسعار أحد العوامل التى تؤثر على عملية التخطيط أيضاً . إن الموقف الذى يؤدى إلى عرقلة عمليه التخطيط هو الموقف الذى تتصف الأسعار فيه بالتغير المفاجيء غير المتوقع .

وبطبيعة الحال ، فان الاتجاة العام للأسعار فى اقتصاد ما يرتبط بطبيعة السياسة المالية للدولة . فعلى سبيل المثال نجد أنه ترتب على السياسة المالية للدوله فى مصر فى السنوات الأخيرة أن حدث إرتفاع تدريجى عام فى الأسعار .

هذا ولا تتغير الاسعار فى بعض الصناعات وبنفس القدر بالضرورة نتيجة للتغير الذى يحدث فى المستوى العام للأسعار فى الاقتصاد القومى . فعلى سبيل المثال إذا إفترضنا أن الدولة سوف تقوم بإعداد الاقتصاد المحلى بكافة مايلزمه من صاج الحديد بحيث يؤدى ذلك إلى خفض سعره فى الاسواق ، وأن أحد مديرى إحدى شركات الآثاثات المعدنية أعتقد أن المستوى العام للأسعار سوف يرتفع فى خلال فترة زمنيه تخطيطيه محددة بمعدل وقدره ٥ ٪ ، فان الافتراض القائل بأن أسعار الاثاثات المعدنيه يجب أن ترتفع بالضرورة بنسبه ٥ ٪ افتراض ليس له ما يبرره .

تبدو كل العوامل البيئيه التى تمت مناقشتها حتى الآن كما لو كانت تفترض أن المفاهيم التكنولوجية ثابته دون أن يطرأ عليها أى تغيير . ولكن الحقيقة الثابتة وهى أن هناك دائماً تطور تكنولوجى إنما تمثل أحد العوامل الاخرى

التي تؤثر على عملية التخطيط . مره أخرى ، فقد يكون هـذا العامل أكثر أهمية في بعض الصناعات دون البعض الآخر . فعلى سبيل المثال يمكن النظر إلى عامل « التطور التكنولوجي » على أنه أكثر أهمية كأحد عوامل التخطيط في صناعة الطائرات الحربية عنه في صناعة السيارات إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية عامل « التطور التكنولوجي » لجميع الصناعات . فحتى صناعة السيارات والتي تطورت تطوراً تكنولوجياً هائلا منـذ بداية هذا القرن قد تخضع لتطورات تكنولوجية أخرى ذات أهمية بالغة مثل أختراع محركات لا تعمل بالبنزين تجعل من الصعوبة بمكان الإدارة تجاهلها .

وبلاشك فيه أن الآثار التي ترتبت على التطور التكنولوجي الذي حدث حتي اليوم لازالت ماثله بوضوح أما أعيننـا . ولاشك فيه أيضا أن تاريـخ الأعمال مليء بالأمثلة على تلك المنظمات التي فشلت في أن تعي إنعكاسات هذا التطور على مجال التخطيط ، وذلك بسبب أنه في نفس الوقت الذي يتم فيه عمل التخطيط ، فان الآثار التي قد تترتب على تطور تـكنولوجي معين قد لا تكون مؤكدة . فعلى سبيل المثال نجد أن شركة كريسلر لإنتاج السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية أنفقت أموالا طائله في بدايـة الستينـات على تطوير صناعة سيارات الركوب رغبة منها في التوصل إلى صنـع سيارة تسير بقوة الدفع الذاتي . ووفقاً لما تطورت إليه صناعة السيارات حتي اليوم ، فان هذا الاستثمار يبدو استثماراً لامبرر له ، لأن الشركة المذكورة لم تقم بانتاج هذه السيارة .

حتى الآن ، أخذنا فى الاعتبار تلك العوامل الخاصة بالاستقرار السياسى ، السياسة المالية واللوائح والضوابط بالدولة ، الاتجاهات الخاصة بمستويات التوظف والإنتاجية والدخل ، مستويات الاسعار ، والتغيرات التكنولوجية كالعوامل البيئية التى تمثل أهم « المعطيات » الخاصة بالتخطيط . هناك عامل خارجى آخر لا يمكن إغفاله بأى حال وهو الخاص بحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة أو خدماتها . أن الدراسات والتقارير المنشورة بمعرفة الأجهزة الحكومية المختلفة تصبح ذات فائدة كبيرة فى المساعدة على تقدير مستوى حجم المبيعات الخاص بقطاع معين أو صناعة معينة .

وهذا سوف ننظر إلي التنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting كأحد الأساليب اللازمة لتقدير حجم المبيعات Sales Estimaies المتوقع فى الجزء التالى من هذا الفصل . إلا أنه عند هذه النقطة من مناقشاتنا فاننا قد نلاحظ أنه كلما كبر حجم المنظمة ، كلما كان هناك احتمال أكبر أن يكون التنبؤ بمبيعاتها قد تم عمله وفقا لدراسات تفصيلية وبمعرفة المنظمة ذاتها .

وأخيرا ، فهناك مجموعة من العوامل الخارجية والتى تؤثر على عملية التخطيط تتصل بقدرة المنظمة على الحصول على المدخلات اللازمة لها ، وهذه العوامل يعبر عنها بلفظ « عامل السوق » . ويشمل هذا العامل إمكانية الحصول على الأرض ، العمل ، المواد الاولية ، الاجزاء وقطع الغيار ، ورأس المال . ترتبط هذه العوامل على وجه التحديد بالتخطيط الخاص بموقع المنظمة أو المصنع .

تعتبر إمكانية الحصول على الارض أحد العوامل التى تؤثر على الموقع

ذاته ، وبهذا المنطق فان لفظ « الأرض » يعني المساحة المتاحة للمنظمة أو المصنع بما في ذلك المنافع العامة ووسائل النقل أيضاً .

أما بالنسبة للعامل الخاص « بالعمل » فان المنظمات عادة ما تختار تلك المواقع التي تتوافر فيها الأيدي العاملة ذات المهارات المطلوبة . وهذا هو السبب في توطن بعض الصناعات في مناطق جغرافية معينة دون أخرى . أضف إلى ذلك أن الصناعات لا تتوطن في أماكن توافر المهارات المطلوبة فحسب ، بل في الاماكن التي تتوافر فيها هذه المهارات وبأجور رخيصة أيضا.

كذلك فانه كلما زاد اعتماد المنظمة على المواد الأولية أو قطع الغيار ، فانها تميل إلى اختيار ذلك الموقع القريب من مصادرها . فعلى سبيل ذلك المثال نجد أن صناعة الصلب نشأت في مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الامريكية نظراً لقربها من مناجم الفحم .

وكما هو الحال بالنسبة للعوامل البيئية الاخرى التي تؤثر على عملية التخطيط فقد تكون مصادر المواد الأولية وقطع الغيار غير هامة نسبياً بالنسبة لبعض الصناعات بسبب وجود تسهيلات النقل المختلفة . وعليه ، فان ما قد يعتبرها ما لمنظمة ما في عملية التخطيط الخاصة بها قد لا يعتبر هاما لمنظمة أخرى .

وأخيرا ، فقد نجد في بعض الأحيان أن بدائل التخطيط الخاصة بالمنظمة تتأثر بمقدار ما هو متاح لها من رأس مال . وعلى هذا ، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك سببين رئيسيين وراء ظاهرة إفلاس المنظمات الصغيرة الحجم وهما ، عدم توافر المهارة الادارية ، وعدم توافر رأس المال . على أية حال ، فان قدرات المنظمات الكبيرة الحجم على الحصول على التمويل اللازم

للدخول فى مشاريع جديدة قد تكون محدودة وخاصه إذا ما صادفها بعض الفشل فى بعض مشروعاتها حديثا ، والعكس صحيح .

رابعا ـ التنبؤ بالمبيعات وعلاقته بالتخطيط

حيث أن الإيراد المتوقع ، والمرتبط بتقدير معين للمبيعات ، يحدد القيود الاقتصادية التي يتعين على المنظمة عدم تجاوزها ، فان التنبؤ يعتبر لذلك السبب من العوامل الهامة في علاقته بوظيفة التخطيط . يختلف التنبؤ بالمبيعات عن المعطيات الخارجية للتخطيط التي سبقت الاشارة إليها في أنه ليس عاملا بيئيا بقدر ما هو أحد المخرجات المترتبة على قيام المنظمة بممارسة أنشطتها المختلفة . ولهذا السبب فان بعض كتاب الادارة يشيرون إلى هذا العامل باعتباره أحد المعطيات الداخلية للتخطيط حتى يمكن التفرقة بينه وبين العوامل البيئية أو الخارجية الاخرى . وحيث أن التنبؤ ينبع عن المنظمة ذاتها ، فانه يمكن النظر إليه كأداة تخطيطية فى حد ذاته . وفي هذا الجزء سوف نناقش طبيعة عملية التنبؤ بالمبيعات ، ثم الطرق الرئيسية التي يتم استخدامها للتوصل الى هذه التنبؤات وهي ، طريقة « آراء هيئة الادارة العليا » طريقة « مجموعة رجال البيع » ، طريقة « توقعات العملاء » . « والطرق الاحصائية » .

يمكن النظر إلى التنبؤ بالمبيعات على أنه أحد معطيات عملية التخطيط وذلك لأنه يضع بعض القيود على جميع الانشطة التخطيطية بالمنظمة . وعلى نقيض العوامل البيئية الاخرى التى تؤثر على عملية التخطيط ، فان التنبؤ بالمبيعات أحد معطيات التخطيط الداخلية ، أى تلك التى تخضع لسيطرة ادارة المنظمة كذلك يمكن اعتبار التنبؤ بالمبيعات أداة تخطيطية أيضاً . وبهذا المنطق فانه يصبح أداة فعالة وخاصة حينما يكون الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة فى خلال فترة التخطيط موضع الاعتبار محدودا .

يقوم التقدير الخاص بالمبيعات بامداد المنظمة بالأساس اللازم لتحديد العائد المتوقع ، وبالتالى فانه يمدها بالمعيار اللازم لتخطيط كافة الاستثمارات والنفقات . ومن أجل هذه الاستخدامات الهامة للتنبؤ بالمبيعات ، فان القرار النهائى الخاص به يجب أن يكون مسؤلية الادارة العليا بالمنظمة (راجع ما سبق ذكره حين الكلام عن وظيفة التسويق) .

سوف تتدرج مناقشتنا لطرق التنبؤ بالمبيعات من الطرق الاكثر سهولة إلى تلك الاكثر صعوبة بصفة عامة ، إلا أن استخدام أى من هذه الطرق بمعرفة المنظمة لهو دليل على الاهتمام بمستوى أو حجم المبيعات أو العائد عن الفترة الزمنية المقبلة .

نعتبر طريقة « آراء هيئة الادارة العليا » من أقدم طرق تقدير المبيعات وأكثرها سهولة أيضاً . تعنى هذه الطريقة بتجميع آراء جميع أفراد هيئة الإدارة العليا بالمنظمة للتوصل إلى تقدير إجمالى واحد للمبيعات عن الفترة المقبلة موضع الدراسة . يتلخص أحد مزايا هذه الطريقة فى أنه قد يدفع أفراد الادارة العليا إلى الحصول على المعلومات اللازمة والمرتبطة بالتنبؤ بالمبيعات . وبالتالى إلى زيادة درجة وعيهم بالمتغيرات السوقية التى تؤثر على نجاح المنظمة .

وحيث أن التنبؤ بالمبيعات يؤثر على الموازنات التخطيطية الخاصة بكل إدارة من إدارات المنظمة تأثيراً مباشراً ، فان مساهمة أفراد الادارة العليا فى عملية التنبؤ يجعل قبولهم لهذه الموازنات أكثر احتمالا .

على أية حال ، فقد ينتج عن طريقه « آراء هيئة الادارة العليا » تجميع

تخمينات وآراء هشة غير مدعمة بالأدلة الكافية ، الأمر الذى يؤدى إلى التوصل الى تنبؤات لا يمكن الاعتماد عليها . وحيث أن المسؤولية النهـائية المتعلقة بجمـع المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات وتحليلها وفقا لطريقة « آراء هيئـة الادارة العليـا » ليست مسؤولية أية ادارة من إدارات المنظمة أو أى فرد محدد بها ، فاننا لا نتوقع أن يحدث أى تطور لأساليب التنبؤ التى تستخدمهـا المنظمة من فترة لأخرى .

وعليه ، فان الطريقة الأولى من طرق التنبؤ بالمبيعات والتي تمثل تجميـع أحسن ما فى جعبة المديرين من آراء هى طريقة آراء هيئة الإدارة العليـا للمنظمة .

تمثل طريقة « مجموعة رجال البيع » مزيجا من آراء عدد من الأفراد ، إلا أن هذا المزيج يتم التوصل إليـه بصورة تختلف عن تلك المتبعـة فى طـريقه « آراء هيئة الإدارة العليا » . فى ظل هذه الطريقة الأخـيرة يقوم كل مدير بتقديم تقرير عن تصوره للتنبؤ الخاص بالسوق كله . ومن الناحية الأخرى فى ظل طريقه « مجموعة رجال البيع » يقوم كل رجـل من رجال البيع بعمل تقدير خاص بجـزء محـدد من السوق لا أكثر ، حيث عادة ما يطلب من كل منهم تقدير المبيعات الخاصة بالمنطقـة التي يتولى البيع فيهـا ، ثم يقوم مديرى المناطق بجمع ومراجعة التقديرات الواردة من المناطق المختلفة ، كل فى حدود منطقته . هذا وتقوم هده الطريقة على الآراء الشخصية والأحكام التى يصدرها الأفراد الأكثر قربا من الأسواق ذاتها .

أضف إلى ذلك أن مساهمة رجال البيع فى عمل التقديرات الخاصة بمبيعاتهم تشكل دافعا لهم على محاولة الوصول بأرقام المبيعات الفعلية إلى الأرقام المخططة

إن لم تزد عليها . ومن الناحية الأخرى ، فقد يعتبر نفس الشيء إحدى نقاط الضعف الاساسية المرتبطة بهذه الطريقة . فحينما تستخدم هذه التقديرات لتحديد الحصة البيعية لكل رجل من رجال البيع ، فان التقديرات التي يقومون بعملها تصبح أكثر ميلا لأن تكون تقديرات متشائمة ، أي أقل مما يجب ، نظراً لأنها تتخذ أساساً للمسائلة فيما بعد .

تتمثل إحدى نقاط الضعف الأخرى المرتبطة بهذه الطريقة في تركيز رجال البيع ، حين قيامهم بعمل تقديراتهم ، على الظروف الحاضرة للسوق تركيزاً شديدا وعدم قدرتهم ، بالتالي ، على الأخذ في الإعتبار للسلع المنافسة وللتطورات التي قد تطرأ عليها لعدم معرفتهم بها . ومن هذه الزاوية ، فان تقربرات رجال البيع تميل إلى أن تكون إما مرتفعة أو منخفضة .

وعليه ، فان طريقة التنبؤ بالمبيعات التي تتصف بأنها تقوم على الإتصال المباشر بالمستهلك ، والتي تنطوي على نقطة ضعف أساسية تتمثل في عدم الأخذ في الاعتبار للتطورات التي تطرأ على المنتجات الاخرى المنافسة والظروف الإقتصاديه في المستقبل ، هي طريقة رجال البيع .

مثل طريقة « آراء هيئة الإدارة » وطريقة مجموعة رجال البيع » فان طريقة « توقعات العملاء » تقوم أيضا على تجميع الآراء . وكما يدل الاسم فان هذه الطريقة تعنى بتجميع آراء وتوقعات العملاء أنفسهم تدور الآراء التي يتم جمعها من العملاء حول خططهم الشرائية خلال فترة التخطيط موضع الدراسة . ولاشك أن نجاح المنظمة في الحصول على مثل هذه الآراء يزداد كلما استطاعت اقناع العملاء بسرية هذه المعلومات ، وبأن الادلاء بها لا يشكل ارتباطا من جانبهم بضرورة الشراء .

تعتبر طريقة « توقعات العملاء » طريقة فعالة في التنبؤ بالمبيعات وخاصة في حالة قلة عددهم . وهذا يبدو صحيحا إلى حد كبير فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة ليس إلى جميع العملاء الخاصة ولكن إلى العملاء الصناعيين

وفي حالة وجود عدد كبير من العملاء ، فان استخدام أساليب العينة يصبح أمرا ضروريا بالنسبة لهذه الطريقة ، وذلك حتي يمكن خفض تكاليف الحصول على المعلومات دون المساس بدقتها .

تتمثل إحدى نقاط الضعف الخاصة بهذه الطريقة في أن المنظمة تعتمد اعتمادا كبيرا على آراء قد لا تكون صحيحة تماما . وعليه ، فان التقديرات التي يتم التوصل اليها من وراء استخدام طريقة « مجموعة رجال البيع » لا يمكن الاعتماد عليها أكثر من آراء العملاء التي يتم جمعها بطريقة توقعات العملاء .

في مناقشتنا لموضوع التنبؤ بالمبيعات وتقديرها ، استعرضنا حتى الآن عدة طرق وهي ، طريقة (آراء هيئة الادارة العليا) ، (مجموعة رجال البيع) (وتوقعات العملاء) . وأخيرا ، فان الطرق الاحصائية تمثل آخر هذه الطرق ، كما هو وارد ذكره سابقا .

وكما يدل الاسم ، فان هذه الطريقة تتضمن تطبيق عدد من الأساليب البديلة .

من أشهر الطرق الاحصائية المستخدمة أسلوب (تحليل الاتجاه) والذي بمقتضاه يتم استقراء المعلومات التاريخية الخاصة بالمبيعات ، وذلك بهدف تقديرها في خلال فترة زمنية مقبلة . وعليه ، فان استخدام هذا الأسلوب يقوم على افتراض معين وهو أن العوامل التي أثرت على حجم المبيعات وتطورها في الماضي سوف تستمر في المستقبل أيضاً .

هناك بعض الأساليب الاحصائية الأخرى الأكثر تعقيدا مثل (تحليل الارتباط) ، والذى يتم استخدامه لتحديد الأسباب التى أدت الى حــدوث التغييرات السابقة فى حجـم المبيعـات . وعلى أية حال ، فان كل من أسلوب (تحليل الاتجاه) وأسلوب (تحليل الارتباط الاحصـائى) يتوقف على مدى توافر المعلومات التاريخية .

يمثل استخـدام النماذج الرياضية أسلوبا أكـثر تعقيدا بالقيـاس الى الأساليب السابق ذكرها ، ذلك أنه فى ظله فانه يتحتم على من يقوم بالتحليل أن يحاول ضم كل العوامل التى تسبب حـدوث الظاهرة المعينـة فى نموذج رياضى واحد . فقد يتطلب النموذج الرياضى ، على سبيل المثال ، استخدام الأرقام الدالة على دخول المستهلكين ، ومديونيتهم ، والحجم الحالى للمبيعـات فى التنبؤ بالمبيعات خلال فترة التخطيط .

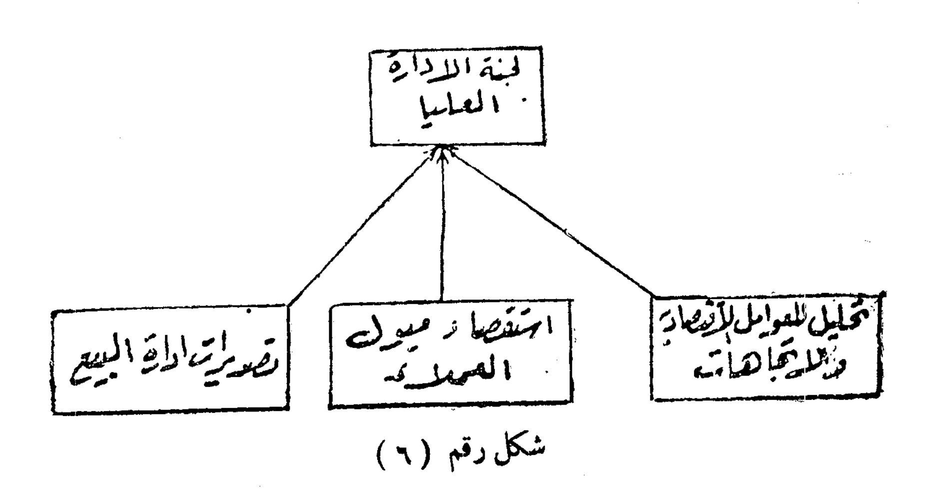
ومن خلال التحليل الدقيق للمعلومات التاريخية ، فانه قد يمكن اكتشاف بعض العوامل التى تؤثر على حجم المبيعات والتى لم تكن واضحـة من قبل وذلك باستخدام أحد الأساليب الاحصائية .

ومن الناحية الأخرى ، فان الآثار التى تترتب على ظهور بعض المنتجات الجديدة . أو أى تغيير فى هيـكل السوق لا يمكن اكتشافها باستخـدام الطرق الاحصائية .

وفى الحياة العملية ، فان المنظمة عادة ما تميل الى استخدام أكـثر من طريقة من طرق التنبؤ بالمبيعات . فعلى سبيل المثال ، يوضح الشكل رقم (٦)

عدداً وقدره ثلاث تقديرات منفصلة للمبيعات يتم تقديمها لإحدى لجان الادارة العليا لاتخاذ القرار النهائى ، وذلك نظراً لأهمية مثل هـذا القرار كما سبقت الإشارة إليه في أكثر من موضع .

وكما سبق أن أشرنا فى بداية هذا القسم فان الآثار التى تترتب على التنبؤ بالمبيعات تصبح أمرا بالغ الأهمية حتي أن المسؤولية النهائية الخاصة بإقرار التنبؤ عادة ما تكون مسؤولية الادارة العليا .



شكل رقم (٦)

التخطيط على المستوى القومى ومستوى الوحدة الاقتصادية فى مصر

يقترن لفظ التخطيط بكثير من العبارات الوصفية مثل ؛ التخطيط الطويل الأجل Long range planning والتخطيط الكلى Total planning والتخطيط الشامل Compredensive planning . وبالرغم من اختلاف هذه المسميات فانها تشترك جميعا فى خاصية واحدة وهى ضرورة النظر إلى التخطيط من عدة زوايا يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — **طبيعة التخطيط**

يرمز لفظ التخطيط إلى الخصائص العامة التى تميزه والتى تعتبر شبه عالمية وبصفة أساسية ، فان التخطيط يتعلق بالمستقبل ، أو بمعنى أدق بمستقبل القرارات الحالية ، وهذا يعنى أحد شيئين أو كلاهما :

ا ـ أن التخطيط يعنى دراسة الحلول البديلة التى يتم الأختيار بينها فى المستقبل .

ت ـ أن التخطيط يعنى دراسة العلاقات المستحدثة كنتيجة لدراسة العلاقات الحالية ، أى دراسة العلاقة بين السبب Cause والنتيجة Dffect فيما يتعلق بالقرارات الحالية .

وبصفة عامة فان التخطيط ماهو إلا امتداد لما يمكن تصوره فى المستقبل الأمر الذى يتطلب ضرورة التنبؤ بالفرص والمخاطر المحتمل مواجهتها ، وللعمل على اغتنام الأولى وتفادى الثانية .

٢ ـ عملية التخطيط

وتعنى أن التخطيط يجب أن يبدأ بأهداف محددة ، كما أنها تتضمن أيضا تحديد السياسات والخطط التفصيلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . كذلك فان التخطيط عملية مستمرة بسبب التغير المستمر الذى يطرأ على بيئه العمل الداخلية والخارجية .

٣ـ فلسفة التخطيط

وتعنى أن التخطيط ماهو إلا أسلوب للحياة . وبالتالى فهو جزء لايتجزأ من العملية الإدارية ذاتها .

٤ـ هيكل التخطيط

يعكس هيكل التخطيط وجود خطط محددة للعمل بها . ويمكن النظر إلى هذه الخطط من ثلاث وجهات نظر ، فإما أن تشمل عددا محدودا من الخطط الكامله والموحدة لتغطية الاقتصاد القومى لفترة زمنية مقبلة ، أو أنها تعطى اطارا متكاملا يمكن من خلاله ربط الخطط المختلفة لكل نشاط اقتصادى مع بعضها البعض لتعطى خطة واحدة شاملة للتنمية ، أو أنها مكونة من مجموعات من الخطط مقسمة إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل .

تهدف التنمية القومية فى أى بلد إلى الأستخدام الأمثل لموارده وطاقاته وخبراته المتاح منها والذى يمكن توفيره وذلك بهدف رفع مستوى معيشة أفراده . ولذلك فان النظام الاقتصادى فى أى دولة سواء كان رأسماليا أم اشتراكيا أم مختلطا ماهو إلا وسيلة وليس هدفا فى حد ذاته . وهذا يعنى أنه لا يمكن

المفاضلة بين نظام وآخر من هذه الأنظمة وبا يجب أن تتم المفاضلة على أساس مدى مناسبة النظام المعين للدولة كوسيلة لتحقيق أهداف التنمية القومية بها . والدليل على ذلك هو نجاح بعض الأنظمة الرأسمالية وفشل البعض الآخر ؛ ونجاح بعض الأنظمه لإشتراكية وفشل البعض الآخر أيضا . وبصفة عامة فان الأنظمة الرأسمالية تعتبر أكثر مناسبة من غيرها إذا توافر للدولة قاعدة صناعية عريضة يحكمها قطاع خاص رائد وقوى وقادر على تحمل المخاطر ، فى حين تعتبر الأنظمة الأشتراكية أكثرمناسبة منغيرها إذا لم تتوافر هذهالمقومات وفى هذه الحالة تقوم الدوله كبديل للقطاع الخاص بحصر وتوجيه مواردهـا لإحداث التنمية الاقتصـادية المطلوبة . وهناك ثلاثة أسئلة سنتصـدى لها فى محاولة لتقييم التجربة المصرية فى مجال التنمية الإقتصادية منذ انتهـاج المنهج الإشتراكى وهى:

١) ماهو الاسلوب الذى اتبع فى التخطيط ؟

٢) هل نجحت التجربة المصرية أم فشلت ؟

٣) مـاهو نوع التطوير الذى يجب ادخـاله لزيادة فاعلية التخطيـط فى المستقبل ؟

اتبعت فى مصر فى السنوات الماضية أسلوبين فى التخطيط للتنميةالقومية هما أسلوب التخطيط الهابط وأسلوب التخطيط الصاعد . ويتطلب الأسلوبالأول قيام الجهاز المركزى للتخطيط بوضع استراتيجية عملية التنمية ونوع الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها بناء على الحصر الشامل لإمكانيات وموارد الدولة ثم إيصال هذه الخطط إلى الوحدات الإقتصاديةفى صورةأهداف محددةلكلمنها مقسمة حسب سنوات الخطة المختلفة ،حتى تقوم كل منها بتحقيق نصيبها فى عمليةالتنميةالإقتصادية القومية .أما الأسلوبالثانى فانه يتطلب أن تقومالوحدة

الاقتصادية بحصر امكانياتهـا ومواردها ووضع الأهـداف الممكن تحقيقها وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيقها ، ثم تصعيدها إلى الجهاز المركزى للتخطيط الذى يقوم بمهمة التنسيق بين مختلف الخطط المقترحة لمختلف أوجه النشاط ، ثم وضع الخطة العامة للتنمية الإقتصـادية القوميه ، وإيصالهـا إلى الوحدات الإقتصاديه مرة ثانيه فى شكل خطط محددة لتنفيذها .

أما عن السؤال الخاص بتقييم التجربه المصرية للتنمية الإقتصـادية ، فان ذلك يثير الكثير من الآراء المتضاربة ومثل هذا السؤال لايمـكن الإجابة عليه إلا إذا حددنا مؤشرات التقدم الإقتصادى فى الدولة أولا . وبطبيعة الحـال فان هذه المؤشرات تتعدد وتتنوع لتشمل عدد المصانع ،مساحه الرقعة الزراعية استهلاك الكهرباء ومصادر الطاقة الأخرى ، دخل الفرد السنوي، نصيب الفرد من السلع المعمرة (الثلاجات،البوتاجازات ،التليفزيونات) ،حجم الناتج القومى نصيب الفرد من الناتج القومى ، نصيب الفرد من الإستثمارات الرأسمالية ،حجم الصادرات ، حجم الواردات وما الى ذلك .

وقد يقول البعض أنه قد حدثت تنمية اقتصادية فى البلاد وفقـا لبعض المؤشرات مثل عدد المصانع ، أستهلاك الكهرباء ومصادر الطاقة الأخرى،دخل الفرد السنوي نصيب الفرد من السلع المعمرة مثلا . ومن ناحية أخرى ، فقد يقول البعض الآخر أنه لم تحدث فى البلاد أية تنميه اذا ماأخذنا فى الإعتبـار بعض المؤثرات الأخرى مثل مستوي الدخل الحقيقى للفرد (أى دخل الفرد منسوبا الى مستوى الاسعار) مساحة الرقعة الزراعية ، نصيب الفرد الحقيقى من الناتج القومي (أى بعد تخليص قيمة الناتج القومى من الاسعـار التحكمية للدولة (مثلا . وبغض النظر عن كلا الرأيين ، فانه من الثابت أنه قد حدثت] تنمية اقتصادية بالبلاد ، ولكننا قد تختلف حول معـدلها . بشكل عام فانه

يمكن القول أن معدلات التنمية الاقتصادية جاءت أقل مما هو متوقع لعـدة أسباب يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — عدم وجود تكامل فى العمليه التخطيطيه

يعنى التكامل ضرورة النظر إلى عملية التخطيط للتنميه كنظـام متكامل وهذا يتطلب بدوره ضرورة معرفه مكونات هذا النظام وكذلك العـلاقات المتشابكة التي تربط هذه المكونات ببعضها البعض . وهنـاك من المؤشرات الداله على عدم وجود هذا التكامل ، ومن أمثلة ذلك :

أ) عدم التنسيق الواضح بين الاجهزة ذات الأنشطة المترابطه مثـل التربيه والتعليم العالى والرى والزراعه والنقل والمواصلات فى الأعوام الماضيه .

ب) وجود فائض من العمالة الأمر الذى يدل على عدم وجود تكامل بين عمليه تخطيط التعليم من ناحيه وخلق فرص العمل الحقيقيه من ناحية أخري .

ج) انعدام التوازن بين الخدمات المختلفه وحجم السكان سواء على مستوى القريه أو المدينه أو الدوله بأسرها .

وقد أدى انعدام التـكامل إلى وضع خطط التنميه فى قوالب هـزيله وأصبحت عمليه التنميه الاقتصاديه لا تعدوا مجرد محاولات لانقـاذ ما يمكن انقاذه .

٢ ـ تباعد الجهاز المركزى للتخطيط عن الأجهزة التنفيذيه

ان المهمه الاساسيه لجهاز التخطيط المركزى فيما يتعلق بعلاقته بالاجهـزة التنفيذيه (الوحدات الاقتصاديه) تنحصر فى تحديد نوع البيـانات والنماذج الواجب استخدامها . وبالرغم من أهميه تحديد نوعيه هذه البيـانات إلا أن المشكله تنحصر فى كيفية جمعها بدقة . ونظرا لعدم وضوح هذه البيانات وتشعبها

وصعوبتها وإزدواجها من ناحية وعدم وضوح أهميتها من جانب الذين يتولون جمعها في الوحدات الإقتصادية من ناحية أخرى، فقد أدى هذا التباعد بين الجهاز المركزى للتخطيط والأجهزة التنفيذية إلى إنعدام الدقة والموضوعية في جمع وتحليل البيانات وملأ النماذج. ولا شك أنه إذا كانت هذه البيانات غير صحيحه فإنه لايمكن تصور وضع خطة سليمة وواقعية للتنمية الإقتصادية الشاملة .

٣ — عدم وجود إلتزام بضرورة التنفيذ الدقيق للخطة الموضوعة

وبافتراض وجود خطط سليمة للتنمية الإقتصادية ، إلا أنها لم يصاحبها إلتزام جاد بوجوب التنفيذ الدقيق لها. يرجع هذا الخلل إلى عدة أسباب منها:

أ) عدم وجود المشاركة للايجابية من جانب الوحدة الاقتصادية فى وضع الخطة القومية للتنمية وهذا يعنى أن إهمال البيانات والآراء والمقترحات الصاعدة من الوحدة الاقتصادية عند وضع الخطة القومية للتنمية دون أسباب كافية ومقنعة يولد شعوراً بأن مشاركة الوحدة الاقتصادية فى وضع الخطة ماهى إلا مشاركة صورية ، للأمر لذى يؤدي إلى ضعف التزام الوحدة الاقتصادية بضرورة التنفيذ الدقيق لها .

ب) عدم وضوح المسئولية فى حالة انحراف التنفيذ الفعلى عما هو مقدرله، ذلك أن كل ما تتخذه الدولة فى مثل هذه الحالات من إجراءات لايعدو مجرد استبدال أفراد بغيرهم .

ج) عدم وضوح أهداف كل وحدة اقتصادية ،أى نصيبها فى خطة التنمية الشاملة .

د) ظهور بعض المعوقات أثناء التنفيذ ، والذى تتعلق بالمواد الخام وقطع الغيار وكل يرتبط بالنقد الاجنبي بصفة عامة .

هـ) وجود قصور فى العملية الادارية ، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة .

٤ ـ عدم وضوح مفهوم الرقابة

يهدف مفهوم الرقابة فى بلادنا أولا ، وأخيرا إلى معرفة المتسبب فى الخطأ وليس الأسباب الحقيقيه له . وعادة ما تنتهى عمليه الرقابه باكتشاف المتسبب فى الخطأ وتوقيع العقاب عليه . إن هذا المفهوم يولد نوعا من الجمود والجبن لدى فئات الادارة الأمر الذى يدعوهم إلى التركيز على مصالحهم الفرديه ومحاولة تجنب الوقوع فى الخطأ ، بدلا من التركيز على الصالح العام للدولة . وقد يكون من الصعوبه بمكان تغيير رد الفعل الطبيعى هذا . إلا إذا استهدفت مفهوم الرقابه أساساً مساعدة الفرد على الاستفادة من أخطائه بدلا من توقيع العقوبة عليه فقط ولا سيما إذا توافرت النيه الحسنه عند الخطأ . وهذا المعنى التقدمى لمفهوم الرقابه لاشك يولد الدافع على التعلم والرغبه فى التطوير والتطور .

٥ ـ عدم وضوح الجهاز المركزى للتخطيط ذاته :

إن العمل الأساسى لهذا الجهاز فى تصورنا يجب أن ينحصر فى التنسيق بين مختلف خطط القطاعات الاقتصاديه وفقاً لنظام معين للأولويات وطبقاً لإمكانيات الدولة وذلك حين وضع خطه للتنميه القوميه الشاملة . فكيف يتسنى لهذا الجهاز القيام بعمله بكفاءة وهو جهاز تمثله وزارة تقع على نفس مستوى باقى الوزارات الأخرى .

وبمعنى آخر فانه ينظر إلى جهاز التخطيط المركزي كوظيفه مستقلة ومنفصلة إدارياً وفنياً عن باقى الوزارات التى تنبع منها الخطط المبدئيه كنواة للخطه العامه للتنميه . وعليه فقد يكون من المفضل تشكيل لجنه أو مجلس أعلى للتخطيط القومى

برئاسة رئيس الوزراء كسلطة عليا و بعضوية جميع الوزراء* . أن هذا الشكل التنظيمي يتوافق مع البنود الأساسيه التالية :

ا) زيادة القدرة على التنسيق الفعال .

ب) الالتزام الجاد من جانب الوزارات كاجهزة تنفيذية طالما أنها تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة في المجلس الأعلى للتخطيط ، وكأجهزة تخطيطيه طالما أنها تشترك اشتراكا فعليا في وضع خطط التنمية الاقتصاديه .

ج) تحديد المسؤوليات بوضوح أكثر في حالات الفشل أو الانحراف.

د) وضع الخطط بناء على الإمكانيات الحقيقية للقطاعات الأمر الذى يجعل معدلات التنمية أكثر واقعية .

٦ — الظروف الطارئة التي مرت بها البلاد .

غنى عن البيان أن البلاد مرت بأزمات كثيرة وخصوصاً بعد النكسه في عام ١٩٦٧ . وقد استلزم تجاوزها ضرورة توجيه الكثير من الإمكانيات المتاحة ، وهي محدودة بطبيعتها ، إلى الانفاق العسكري . وقد أثر ذلك بطبيعة الحال تأثيراً سلبيا بالغا على خطط التنمية الاقتصادية . ولا شك أن انتصار قواتنا المسلحة في السادس من أكتوبر عام ١٩٧٣ سوف ينهى الكثير من هذه الأوضاع المختلة ، وكلنا ينظر بعين ملؤها التفاؤل إلى اعادة توجيه مواردنا

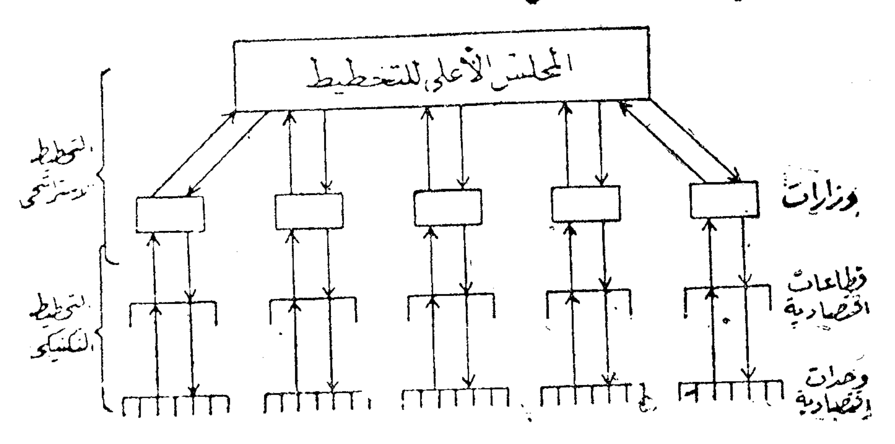
---

* يجب ملاحظة أنه في السنوات السابقة كان مجلس الوزراء يقوم بهذه المهمة بشكل تنظيمي غير واضح وذلك بجانب وجود عدد آخر من أجهزة التخطيط مثل وزارة التخطيط والمجالس القوميه المتخصصه ، الأمر الذى أدى إلى تمييع عدم وضوح الجهاز المركزى المسؤل عن وضع خطط التنميه الاقتصاديه

الاقتصادية إلى مختلف أوجه النشاط المنتجة لإحداث عملية التنمية بمعدلات أعلى مما كانت عليه فى الماضى.

التخطيط القومى وعلاقته بالتخطيط على مستوى الوحده الاقتصاديه

تقوم الوحدة الاقتصاديه فى النظام الرأسمالى بنوعين من التخطيط وهما : التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التكتيكى (التنفيذى) ، بينما تقوم الوحده الإقتصاديه فى النظام الاشتراكى بالتخطيط التكتيكى وتسهم إلى حد ما فى التخطيط الإستراتيجى . وبذلك يمكن تصور العلاقة بين الوحدات الاقتصادية والجهاز المركزى للتخطيط كما فى الشكل التالى ، والذى نلاحظ من خلاله عدة أشياء يمكن إجمالها فيما يلى :



ا) أن الخطوط المتبادلة التى تصل بين الوزارات والمجلس الأعلى للتخطيط يعنى أن هذا المجلس يتكون من كافة الوزارات ، أي أن هذه الوزارات جميعا تلعب دورا رئيسيا فى وضع التخطيط الاستراتيجى للتنمية .

ب) أنه لا توجد وزارة للتخطيط وإنما توجد أمانة فنية تابعة للمجلس الأعلى للتخطيط .

ج) أن الاتصالات جميعها تسير فى اتجاهين . تعنى الاتصالات الصاعدة تصعيد كل المعلومات المتعلقة بامكانيات الوحدة والقطاع والوزارة والتى تعتبر ضرورية لكى يتمكن المخطط الاستراتيجى فى ضوئها من تصوير أبعاد استراتيجية عملية التنمية الاقتصادية ، كما تتضمن هذه الاتصالات أيضا تصورات مبدئية عن خطط محددة للتنمية نابعة من المستويات الدنيا أساسا . أما الاتصالات الهابطة فانها تعنى خطة للتنمية القومية موزعة على كل وزارة وقطاع ووحدة اقتصادية والتى بنيت أساساً على كافة البيانات المتجمعة من كل وزارة وكذلك خططها المبدئية بعد دراستها والتنسيق بينها ووضعها فى شكل خطة عامة وبعد إعادة تقسيمها إلى خطط زمنية محدده خمسية أوعشريه.

د) يلاحظ فى هذا الشكل أيضاً أن هناك ازدواجا مطلوبا في طريقة عمل الوزارات فمن ناحية ، تلعب الوزارات دور المخطط الاستراتيجى ، ومن ناحية أخرى فانها تلعب دور المخطط التكتيكى المسئول عن التنفيذ . وبهذا الشكل فانه يمكن خلق عنصرى الالزام والالتزام حين وضع خطوط التنمية الاقتصادية وحين وضعها موضع التنفيذ أيضا وهو الأمر الذى لم يكن متوافرا فى تجاربنا السابقة في عملية التخطيط .

مراجعة عامة :

يمكن تحديد عدد من الجماعات التي لها اهتمامات خاصة ترتبط بنشاط المنظمة، كما أنها ، أي تلك الجماعات ، تستطيع أيضاً تحقيق أهدافها الخاصة من خلال تفاعلها مع المنظمة . تعتبر جماعة أصحاب رأس المـــال إحدى الجماعات التي ترتبط بالمنظمة من داخلها ، كما أن جماعة الموردين أو العمــلاء أو الحكومة تعتبر مثالا على تلك الجماعات التي ترتبط بالمنظمة من خارجها .

إذا ما أخذنا في الاعتبار أحد الأهـــداف التي تعتبر عامة لجميـع أنواع المنظمات ، فان الهدف الذي يمكن اعتباره مقياسا لنجاح المنظمة أكثر من غيرة لكونه ليس هدفا مجرداً هو هدف الربح .

أن الهدف العام الذي يلقي الضوء على « بقـاء وإستمرار » جميـع أنواع المنظمات ،حين أدائها لعملها، والذي يأخذ في الحسبان المصدر النهائي للأموال والذي منه تستطيع المنظمة أن تحقق ربحاً وأن تنمو أيضاً هو الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة .

أن المنهج المتبع في التخطيط وكذلك في أداء وظائف الادارة بصفه عامه، والذي يمثل إمتداد للهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة بكل وحدة من الوحدات التنظيميه بالمنظمه يعرف باسم الادارة بالأهداف.

تتلقى أحد الخصائص المميزة لمنهج الادارة بالأهـداف في ضرورة تحديد مايسمى بالهيكل الهرمى للأهداف في شكل نتائج يمكن قياسها .

يعتبر عامل «الاستقرار السياسي» أحد العوامل البيئية التي تؤثر على عملية التخطيط ، الذى استطـاع أن يؤثر بصفة خاصه على المنظمات ذات الطابـع العالمى ، بينما كان تأثير العامل الخاص «بالسياسةالماليه للدولة أكثر وضوحا على المنظمات ذات الطابع القومى .

غالباً ما تميل منظمات الأعمال إلى عمـــل ارتباطات طويلة الأجل إذا ماكانت نظرتها إيجابيه تجاه استمرار النمو والتوظف وإرتفـــاع الانتاجيه والدخول فى الدولة أما فى حالة تغير مستويات الأسعـار فان الموقف الذى يؤدى إلى المصاعب الجمة هو الموقف الذى تكون فيه الأسعار متقلبةولظروف غير متوقعة .

يؤثر العامل الخاص «بالتغيرات التكنولوجية» كأحـد معطيات عمليه التخطيط على الصناعات في وقتنا الحاضر . أما الطلب المتوقـع على منتجـات المنظمة أو خدماتها ، فلازال أحد المعطيات الأخرى الخارجيه للتخطيط.

أن عامل «السوق» والذى يشمل إمـــكانية الحصـول على الأرض ، والعمل ، المواد الاولية وقطع الغيار ،ورأس المال هو آخر العواملللمبيعات في المستقبل تعرف باسم طريقة آراء مجموعه رجال البيع .

أن طريقة التنبؤ بالمبيعات والتي تعتمد على التقارير الخـــاصة بالميول الشرائيـة للمستهلـكين في الفترة التخطيطيـة تعرف باسم طريقة توقعـات العملاء .

وأخيراً ، فان الطرق التي تعتمد على إستخدام الاساليب الكمية والتحليلية مثل «تحليل الاتجاه » و و تحليل الارتباط الاحصائى» و «النماذج الرياضية» تعرف جميعاً باسم الطرق الاحصائية .

وفى الحياة العمليه ، فان التنبؤ بالمبيعات التى تقوم المنظمات المختلفة بعمله يعتمد على إستخدام أكثر من طريقة من الطرق المشار اليها .

المبحث الثانى

السياسات والاجراءات وطرق العمل

بعد اختيار أهداف المنظمة وتحديدها بدقة ، فان وظيفة التخطيط تتجه نحو اختيار وتحديد السياسات والإجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف . وسواء كان الحـديث عن السياسات أو الإجراءات أو طرق العمل ، فان عملية اتخاذ القرارات تصبح أحد المكونات الهامة لعمليه التخطيط . لذلك فإن العوامل التى تؤدى إلى التشخيص الفعال ، وأكتشـاف الحلول البديله ، وتحليلها ، بهدف اتخاذ القرارات ، سوف يتم مناقشتها في نهاية هذا المبحث .

أولا - السياسات

في نفس الوقت الذى يؤدي فيه تحديد الاهداف إلى توجيه جهود الافراد والجماعات بالمنظمة في إتجاه محدد ، فان السياسات توضـح الاستراتيجية العامة التى من خلالها يمكن تقسيم السياسات وفقـا لعـدة معايير وهى ، المستـوى التنظيمى الذى يرتبط بها ، طريقة تكوينها، ومجال العمل أو النشاط الذى يتم تطبيقها عليه .

قد يكون أحد أهداف المنظمة هو الحصـول على نصيب أكبر من السوق ، لذلك فإن الاعتماد على المنافسة السعرية لتحقيق هذا الهدف يصبـح

بمثابة السياسه الخاصه بالمنظمه . وعليه ، فانه يمكن تعريف السياسات بأنها عبارات إرشادية عامه توجه عمليه اتخاذ القرارات التى يقوم بها العاملون فى مختلف إدارات المنظمه وأقسامها . وقد توضع هذه السياسات فى شكل كتاب وهذه هى السياسات المكتوبة ، وقد لاتكون هذه السياسات مكتوبة على الاطلاق ، وهذة هى السياسات المتعارف عليها . وفى كلتا الحالتين ، فإنها تعتبر بمثابة إرشادات عامه وشاملة لتوجيه عمليه اتخاذ القرارات بالمنظمه .

يمكن تقسيم السياسات وفقاً لعدة معايير . أحد هذه المعايير هو أن يتم تقسيمها وفقا للمستوى التنظيمي ذاته . وعليه ، فإن السياسات الاساسيه والسياسات العامه وسياسات الادارات توضح المستوى التنظيمي الذى يتم فيه تطبيق السياسات بالمنظمه .

أن السياسه الاساسيه والتى تتصف باتساع نطاقها والتي تؤثر على المنظمه ككل يتم إستخدامها أساسيا بمعرفه أفراد الادارة العليا داخل المنظمة فعلى سبيل المثال فإن السياسه التسويقيه لمنظمه ما الخاصه بمواجهه كل سلعه يقدمها منافس اخر بسلعه أخرى منافسه لها لهو مثال على ما نسميه السياسه الأساسيه .

أما السياسه العامه فانها تتصف بأنها أكثر تحديداًمن السياسه الاساسيه ، كما أنه يتم تطبيقها على قطاعاتها . وبعكس السياسه الاساسيه التى تتولاها الادارة العليا ، فان هذه السياسه عادة ماتستخدمها الادارة الوسطى بالمنظمه .

فعلى سبيل المثال فان السياسة التى تقضى بضرورة أن يعمل مندوبو الشراء بالمنظمة مع الموردين المحليين كلما أمكن ذلك لهو مثال على السياسة العامة .

أما سياسات الادارات فإنها تتصف بوجود درجة عالية من التحديد ، كما أنه يتم تطبيقها على الأنشطة اليومية على مستوى كل ادارة لذلك فان المستوى الاداري الاول بالمظنمة ، أى مستوى الادارة الاشرافية ،هو المستوى الذى يقوم باستخدامها أكثر من غيره من المستويات الادارية . فعلى سبيل المثال فإن السياسة التى تقضى بأن يقوم الموظف باخطار المنظمة التى يعمل بها فى حالة إنقطاعه عن العمل بسبب المرض لهو مثال على السياسة الخاصة بالإدارات .

وبايجاز ، وأنه تحقيق القول أن هناك ثلاثة أنواع من السياسات تنبنى على المستوى التنظيمى الذى يرتبط بها ، وكذلك على درجة التحديد التى تنطوى عليها كل منها وهى ، السياسات الأساسية ، والسياسات العامة ، والسياسات الخاصة بالإدارة وفى حين ترتبط السياسات العامة أساساً بأنشطة الإدارة الوسطى،فان سياسات الإدارات تهتم كثيراً وبصفة أساسية بالمستوى الإدارى الأول ، فى حين نجد أن السياسات الأساسية تهم الإدارة العليا بشكل مباشر .

هناك معيار آخر يمكن إستخدامه فى تقسيم السياسات إلا وهو تقسيمها وفقا لطريقة تكوينها بالمنظمة . ووفقا لهذا المعيار فانه يمكن التفرقة بين ثلاثة

أنواع من السياسـات وهى السياسات الأصلية والسياسات الملتمسة والسياسات المفروضة .

فالسياسة الأصلية Original Policy هى تلك السياسة التى تقوم على مفهوم المبادأة من جانب المدير وذلك بهدف ارشاده وإرشاد مرؤوسيـه . وبطبيعة الحال فاننا نتوقـع أن تكون العلاقة بين السياسة الأصلية من ناحية وأهداف المنظمة من ناحية أخرى علاقة وثيقة . فعلى سبيل المثال باننا نجد أن القرار الخاص بالتعاقد مع العملاء على أداء خدمات الصيـانة فى نفس الوقت الذى يتم فيه التعاقد معهم على شراء الآلات والمعدات وذلك بهدف ضمان حياة انتاجيه أطول لها لهو مثال على السياسات الأصلية .

أما السياسة الملتمسة Appealed Policy فيتم عملها بمعرفة المدير أيضاً إلا أن الفرق بينها وبين السياسة الأصلية ينحصر في أنهـا لا تخرج إلى حيز الوجود إلا حين يقدم المدير برفع إلتماس إلى رئيسه بخصوص معالجة بعض المشاكل أو الحـالات الفردية . وهذا هو السبب فى إطلاق لفظ السياسات الملتمسة عليهـا . وحيث أن السياسات الملتمسة تقوم على فكرة معالجة بعض المشاكل أو الحالات الفردية والتى قد تتضمن بعض الظروف والملابسات الخاصة ، فان مثل هذه السياسات عادة ما تصاحبهـا احتمال ألا تـكون كاملة أو متسقه فيما بينها ، فعلى سبيل المثـال نجد أنه فى حالة عـدم وجود أية بسياسة مسبقه خاصة بالمقبوضات ، فان المدير قد يقوم بسؤال رئيسه عمـا يفعله حيال حسابات المقبوضات المستحقة الدفع . وعليه ، فان قرار هذا الرئيس يمثل وضع سياسة ملتمسة . وبنفس المنطق . فان إنشغال المديرون وبصورة

مستمرة فى تكوين السياسات الملتمسة يعتبر دليلا على عدم إعطائهم الوقت الكافى لوضع ذلك النوع من السياسات الذى سبق لنا شرحه وهو السياسات الأصلية . بمعنى اخر ، فانه كلما زادت السياسات الأصلية كلما قلت الحاجة إلى السياسات الملتمسة ، والعكس صحيح .

أما السياسة المفروضة فهى تلك التي تتكون نتيجة لوجود قوى خارجية تخرج عن سيطرة المنظمة ذاتها مثل اللوائح الحكومية . وبصفه عامه ، فان أهمية السياسات المفروضه عادة ما يزداد مع تطور حركة التصنيع فى ذلك مع كبر حجم المنظمات ذاتها . وكمثال على السياسه .

تلك السياسه الخاصه باهلاك المعدات الصناعيه والتي يتم وضعها فى منظمة ما بسبب قيامها بانتاج بعض المعدات العسكريه للدولة .

وفقا لطريقة التكوين قمنا بمناقشه ثلاثة أنواع من السياسات الأصليه ، والسياسات الملتمسه ، والسياسات المفروضه . أن تلك السياسات والتي قد تكون متماثلة فى الكثير من المنظمات التي تعمل بنفس القطاع هى تلك السياسات التي تعرف بالسياسات المفروضه . أما السياسات التى يتم تكوينها بصفه خاصه لتكون بمثابة مرشد أو دليل لتحقيق أهداف المنظمه قبل وقوع أيه مشكلة هى ما تعرف باسم السياسات الأصلية . أما تلك السياسات التى يتم تكوينها بصورة متكررة مشيرة بذلك إلى عدم وجود الاهتمام الادارى الكافى المطلوب لوضع الإرشادات العامة فهى تلك المعروفة باسم السياسات الملتمسة .

وأخيراً ، فانه يمكن تقسيم السياسات وفقاً لمجال العمل أو النشاط

الذى تطبق فيه وبالرغم من تعدد هذه المجالات أو الأنشطة، إلا أننا سوف نركز على تلك الخاصة بالبيع والإنتاج والتمويل والأفراد كمجالات العمل الرئيسية بالمنظمة .

ترتبط سياسات التسويق بتلك القرارات الخاصة باختيار السلعة أو السلع التي يجب إنتاجها، تحديد السعر أو الأسعار الخاصة بها، بلورة الجهود الترويجية التي يجب القيام بها، وأختيار قنوات أو منافذ التوزيع المناسبة . وحيث أن هذه الأنشطة الفرعية تتداخل مع بعضها البعض حين إتخاذ القرارات، لذلك فان الجهد المبذول للتنسيق بينها يصبح على درجة عالية من الأهمية . وعليه، فان القرار الخاص بقصر عملية توزيع ماركة معينه من السلعة المنتجة فى منطقة معينة بذاتها دون غيرها من المناطق يعتبر مثالا لسياسات التسويق.

تشمل سياسات الإنتاج بعض القرارات مثل تلك الخاصة أما بالتصنيع الداخلى لبعض الأجزاء أو شرائها مصنعة من الخارج، موقع التسهيلات الخاصة بالإنتاج، نوع معدات الإنتاج التي يجب شراؤها، وحجم المخزون وعليه، أن القرار الخاص باختيار موقع المصنع الجديد ليكون على مسافة محددة من الأسواق الرئيسية يعتبر مثلا لسياسات الإنتاج . وبطبيعة الحال، فان سياسات الانتاج ترتبط إرتباطاً وثيقاً بسياسات التسويق (أرجع إلى وظيفة فى الباب الأول).

أما السياسات المالية فتهتم ببعض الامور مثل رأس المال وطريقة الحصول عليه، طرق أهلاك الاصول، وكيفية استخدام الاموال المتاحة . وعليه، فان هذه السياسات تؤثر على جميع مجالات العمل الاخرى وسياساتها تأثيراً مباشراً.

وعلى سبيل المثال فان القرار الخاص باستئجار كل المساحات المطلوبة للتخزين بدلا من شرائها يعتبر مثالا لسياسات التمويل .

وأخيراً فان سياسات الافراد تعنى ببعض الامور مثـــل تلك الخاصة باختيار العاملين وتنميـة مهاراتهم وتعويضهم ماديا ومعنويا وكافة العـلاقات المتبادلة بين المنظمة ونقابات العمال . ومثل هذه السياسات يجب تطبيقها بصورة متسقة على كافه إدارات المنظمه .

وكمثال على سياسات الافراد ، ذلك القرار الخاص بإدخال طالبي الوظائف برامج التلمذة الصناعيه وفقاً لإختبارات القدرات .

من الواضح إذا أن هناك أكثر من زوايه يمكن من خـلالها وصف السياسات . وتنحصر هذه الزوايا فى ثلاث وهي وصفهـا وفقـاً للمستوى الإدارى أو التنظيمي . ووفقاً لطريقة تكوينها ، ووفقاً لمجالات العمل أو وظائف المنظمـه . فاذا ما قام رئيس قسم التوظف باحدى المنظمات باخطار مدير إدارة الافراد بأنه ليس فى إستطاعتـه توظيف بعض الافراد ذوى مهارات فنية محدده من سوق العمل المحلى،أى المكان الذي توجد فيه المنظمة ، وبالتالى ، قرر مدير إدارة الافراد بأن مثل هذه الكفاءات يجب البحث عنها واستقطابها من أى مكان اخر . فمن وجهة النظر الخاصة بالمستوى الإداري فان مثل هذا القرار يعتبر سياسة عامة ، أما من وجهه النظر الخاصة بكيفية تكوين القرار فانه يعتبر سياسة ملتمسة ، بينما يعتبر نفـس القرار من وجهة نظر مجال العمل أو وظائف المنظمة سياسة خاصة بالأفراد .

وإذا ما قررت الإدارة العليا فى منظمةما ضرورة تركيز الجهود التسويقيه

فى ميدان المعدات الالكترونية ، فان هذا القرار يمكن اعتباره سياسة أساسية وسياسة أصلية ، وكذلك سياسة خاصة بالتسويق .

وإذا ما أعطى مشرف الخط الأول تعليمات محددة بضرورة اتباع طرق محدده لقياس الوقت وذلك لتحديد المعايير المنظمة للانتاج ، فان ذلك يمكن وصفه بأنه سياسة خاصة بالأفراد ، كما أنه سياسة خاصة الإنتاج أيضا .

ثانيا — اجراءات وطرق العمل

تشمل اجراءات العمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التى تتضمنها السياسات . فهى تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف معينة وكذلك تسلسلها . ومن الناحية الأخرى فان طريقة العمل تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التى تتضمنها الإجراءات .

تتضمن الإجراءات ذلك الوصف الخاص بكيفية تنفيذ كل مجموعة من أنشطة العمل وبزمان التنفيذ وكذلك من هو المسؤول عن التنفيذ فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة التعليمات المحددة الخاصة بكيفية مداولة طلبات العملاء والتى قد تشتمل على خليط من أنشطة الإدارات المختلفة مثل التسويق و الإنتاج والمحاسبة تعتبر مثالا من أمثلة الإجراءات . وكمثالى آخر ، فان من إجراءات التوظف الأنشطة التالية :

- المقابلة مبدئية .
- طلب التوظف .
- مراجعة خطابات التوصية .
- اختبارات القدرات .

ـ الحصول على موافقة الرئيس المباشر للعمل .
إختبار االياقه الطبية .

وبالمقارنة بالسياسات فان احراءات العمل تسمح بقـدر أقل من الحرية فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية ، ذلك أنها يجب أن تتقيـد بتلك السياسات

وعلى النقيض من الإجراءات ، فان وصف كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التى يتضمنها الإجراء المعين ماهـو إلا وصف طريقة العمل ذاتها . وحيث أن نشاط كل ادارة يختلف عن باقى الإدارات فى المنظمة الواحدة فانه يصبـح من المحتمل أن تشمل طرق العمل ادارة واحدة فقـط أو حتى فرد واحد بهـا .

إن استخدام أسلوب محدد فى قياس القدرات لهو تحديد لطرق العمـل فى حين أن تتابع الخطوات التى يتضمنها النشاط المعين تعتبر تعبيراعن اجراءاته.

كـثيرا ما يتطلب تطوير العمل بالمنظمة تحسين طرق العمل بهـا بقصد بتحسين طرق العمل تحسين كيفية أداء العمل ذاته . ومن الناحية التاريخية فان استبدال الطرق اليدوية للعمل بالطرق الميكانيكية يعتبر منهجا شائعا من مناهج تحسين طرق العمل ـ مثال ذلك استبدال الحاسبات اليـدوية بأنظمة الحاسبات الآلية واستبدال أنوال الغزل اليدوية بأخرى ميكانيكية .

ومن وجهة نظر أشمل ، فان تبسيط العمل يعنى بذل الجهود الخاصة بزيادة درجة فاعلية وكـفاية نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة . وعليـه ، فان مفهوم تبسيط العمل يمكن تطبيقه فيما يتعلق بتحسين طرق العمل أو اجراءاته.

ولقد ساعد استخدام الأجهزة الألكترونية بشكل كبير في السنوات الأخيرة على تبسيط العمل بالعديد من المنظمات وفي العديد من مجلات العمل . ومن الأمثلة العديدة على ذلك استخدام الحاسب الألكتروني في تنسيق قبول الطلبة بالجامعات وكذلك تعيين الخريجين منهم وفقا لرغباتهم ووفقا لفرص العمل المتاحة ، وكذلك استخدام الحاسب الالكتروني في حصر وكتابة ملايين الفواتير المستحقة على المواطنين فيما يتعلق ببعض خدمات المنافع العامة المقدمة لهم مثل الكهرباء والماء وخدمات الهاتف . ونظرا للقدرة الفائقة للاجهزة الالكترونية على معالجة الارقام ونظرا لكونها أكثر دقة بالمقارنة بالعنصر البشرى فقد أدى استخدامها إلى امكان تبسيط العمل وبدرجة كبيره.

وحيث أن تغير اجراءات العمل قد يؤدى الي الغاء بعض خطواتها ، وبالتالى ، بعض طرق العمل المستخدمة ، فقد يتبع ذلك منطقيا أن يبدأ تبسيط العمل بضرورة دراسة الإجراءات الحالية الخاصة بالعمل أولا . فاذا لم يتم عمل التخطيط اللازم لتبسيط العمل مقدما ، فقد يكون من الأسهل احراز بعض النجاح فى تبسيط الطرق عنه فى تبسيط الإجراءات فعلى سبيل المثال قد يكون من الصعوبة بمكان تبسيط اجراءات العمل الخاصه باختيار العاملين لمختلف الإدارات بالمنظمة الواحدة ، فى حين يكون من السهولة بمكان تبسيط طرق إدارة اختبارات القدرات .

وباختصار فقد قمنا فى الأجزاء السابقة من هذا المبحث بوصف ثلاث مستويات من التخطيط ترتبط جميعها بتحقيق أهداف المنظمة وهى تلك الخاصة بتحديد السياسات ، والاجراءات ، وطرق العمل .

إن الوصف المتسلسل للخطوات التي يجب اتخـاذها لتحقيق هدف ما هو ما يطلق عليه لفظ الإجراءات ، في حين أن التحديد الخاص بكيفية تنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات هو ما يطلق عليه لفظ طرق العمل . كذلك فإن تحسين أو تبسيط أي من الإجراءات وطرق العمل عادة ما يعـبر عنه بلفظ تبسيط العمل .

ثالثا — اتخاذ الاجراءات :

إن المهارات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات تعتبر بمثابة مفتـاح النجاح المرتبط بالتخطيط على كافة مستوياته . تتطلب عملية اتخاذ القرارات أكثر من مجرد الاختيار النهائي لخطة العمل ، ذلك أنهـا تتضمن ثلاثة خطوات سـابقة وهي ، التشخيص . اكتشاف الحلول البديلة ، والتحليل والذي يجب عمله قبل عمل هذا الاختيار النهائي . ونظراً لأن الاختيار النهائي لا يمكن عمله إلا بعد اجراء التحليل الواجب ، ونظراً لأن التحليل لا يعمل إلا للمســاعده في الاختيار النهائي ، فإن الكثير من الكتاب يميلون إلى القول بأن الخطوة الأخيرة من خطوات عملية اتخاذ القرارات هي تلك الخاصة بالتحليل والاختيار .

يعتبر تتابع الخطوات التي تتضمنها عملية اتخاذ القرارات أمراً على جانب كبير من الأهميه ، ذلك أن التحليل السليم للبدائل يتوقف على اكتشافها أولاً ، وهذا بدوره يتوقف على التشخيص الصحيـح للمشكلة .

إن وظيفة الخطوة الأولى من خطوات اتخـاذ القرارات وهي تلك الخاصة بالتشخيص تعني القيـام بتعريف وايضـاح المشكلة موضـع القرار . يعتمد التشخيص الدقيق على ضروره وجود تعريف واضح لأهداف المنظمة

نظرا لما لذلك من ارتباط بالمشكلة موضع التشخيص ، وهذا يبدو متسقاً مع ملاحظاتنا السابقة والخاصة بأن الأهداف هي دائماً محور الارتكاز الرئيسي للوظيفة الاداريه الخاصه بالتخطيط .

بعد تحديد أهداف المنظمة ، فان التشخيص يجب أن يحدد العقبات الأساسية التي تعترض سبيل تحقيقها . وبهذا المعنى ، فانه يجب ملاحظة أن وصف المشكلة قد لا يعني بالضروره وجود عقبات . فعلى سبيل المثال فان تعريف مشكلة ما تتعلق بوظيفة التسويق لهو تعريف وصفي لها ، في حين أن التوصل إلى بعض نواحي القصور بصورة محددة في نظام الاتصالات الداخلي بالمنظمه يمثل تعريفا لبعض العقبات .

وبالاضافة الى تحديد أهداف المنظمة ، وبالاضافة الى تحديد العقبات الأساسية ، فان الخطوة الخاصة بالتشخيص عادة ما تتضمن أيضا التعرف على العوامل التي لا يمكن تغييرها أو تخطيها في الموقف المعين . وهذا بدوره (يقلل) من عدد الحلول البديلة الممكنة للتوصل إلى حل للمشكلة ، وذلك لانخفاض درجة الحرية التي تتمتع بها المنظمة في مثل هذه الحالة .

يجب الأخذ في الاعتبار ، أثناء التشخيص ، تجنب التغاضي عن بعض البدائل والتي قد تكون ممكنة في واقعها . فعلى سبيل المثال ، فان مدير التسويق الذي يتقبل الطريقة الحالية لتوزيع المنتجات كأمر ثابت ، قد لا يأخذ في الاعتبار طريقة أخرى بديلة واضحة . وهذا أمر يعبر عن مرحلة الجمود الفكري أو عدم التفتح الذهني الذي يصاب بها بعض المديرين .

وبانتهاء الخطوة الأولى من خطوات عملية اتخاذ القرارات ، فان

الخطوة التالية التى تتبعها هى تلك التى تتعلق باكتشاف الحلول البديله . انه فى هذه الخطوة الثانية والخاصة باكتشاف الحلول البديله حيث يصبح عنصر الابتكار والخلق من العناصر الهامة المطلوبة . هذا وقد أثبتت الدراسات المتعددة فى مجالات علوم النفس والاجتماع .

أن هناك اختلافات طبيعية بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم على الخلق والابتكار .

آخذين فى الاعتبار لأهمية الفروق الفردية فيما يتعلق بالقدرة على الخلق والابتكار . فهناك عدة عوامل تنظيميه تؤثر على احتمال ظهورها . أحدهذه العوامل الواضحة والتى غالبا ما يتم تجاهلها ينحصر فى ضرورة مقام المنظمة بمكافآت السلوك المبتكر ذلك أن المكافأة تزيد من احتمال تكرار مثل هذا السلوك وعليه ، فان المدير الذى يترك المقترحات الجديدة جانبا ولا يعطيها القدر الكافى من وقته لا يشجع تنمية للقدرة على الخلق والابتكار لدى مرؤوسيه .

يتمثل أحد العوامل الأخرى الذى يؤثر على القدرة على الخلق والابتكار فى مقدار الضغوط التى تسود التنظيم من داخله . وبالرغم من أن وجودبعض هذه الضغوط يعتبر أمراً لا غنى عنه لدفع العاملين على العمل ، إلا أن الدراسات السيكلوجية فى هذا المجال أثبتت أن الضغوط الكثيرة تؤدى إما إلى الجمود السلوكي أو إلى السلوك السلبي ، وكلاهما لا يؤدى إلى زيادة قدرات الأفراد على الخلق والابتكار . وتبعا لذلك ، فان الأفراد الذين يعملون فى منظمات تتصف بوجود ضغوط كثيرة من داخلها يحتمل أن يكونوا

أقل خلقا وابتكارا ، بغض النظر عن احتمال كونهم أفراداً منتجين فى أدائهم لأنشطتهم الروتينية .

وأخيراً ، فان التفكير الخلاق والتوصل إلى الحلول البديلة الفعالة أمر قد لايحدث إلا إذا كان هناك وقت كاف لتجميع المعلومات والحقائق الضرورية وأخذها في الاعتبار . وهذا يعنى أن الوقت اللازم للتفكير يعتبر وقت عمل منتج بغض النظر عن التوصل إلى نجاح ملموس من عدمه .

وبإيجاز ، فهناك ثلاثة عوامل تؤثر على البيئة الخلاقة للعمل ، فالقدرة على الخلق والابتكار تنمو إذا ما تمت مكافأة السلوك المبتكر ، وحينما يكون مستوى الضغوط السائد في المنظمة مناسبا ، وحينما يكون هناك وقت كاف للنظر فى المشكلة ، وذلك دون تجاهل للقدرات الطبيعية للأفراد على الخلق والابتكار وطبيعة الحال .

إن الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات والتي تتبع الخطوات الخاصة بالتشخيص واكتشاف الحلول البديلة هي تلك الخاصة بالتحليل والتي تتضمن مقارنة الحلول البديله الممكنة واختيار أفضلها .

فالى المدى الذى يعتمد فيه المدير ، حين اتخاذه للقرارات ، على الحدس وعلى شعوره الشخصي ، فان الاختيار بين الحلول البديله يصبح مبنيا على الفطرة Intuition . وفي ظل منهج قائم على عنصر الفطرة كلية ، فان الخطوة الثالثه من خطوات إتخاذ القرارات وهى التحليل والاختيار قد لا تظهر على الاطلاق ، ذلك أن الفطرة تعكس العادات المكتسبة والتي قد لا تكون صحيحه على الاطلاق والتى يتم تطبيقها بشكل آلى دون تفكير

أيضا . والحقيقة هى أنه طالما كان الأساس الذى تنبنى عليه عملية الاختيار بين البدائل غير واضحا حتى لمتخذ القرار نفسه ، فان ذلك يمثل احدى نقاط الضعف الخاصة بالاعتماد على الفطرة فى اتخاذ القرارات .

وكبديل لمنهج الفطرة فان طريقة تحليل الحقائق تتطلب ضرورة تحديد وتقييم العوامل والأسباب التى تكمن وراء الحدس والتخمين ، وبذلك تصبح هذه الطريقة طريقة موضوعية إلى حد بعيد . هذا ويتطلب تحليل الحقائق تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل حل بديل وترتيبها ان أمكن ذلك . هذا ويجب ملاحظة أنه من الأفضل دائما التعبير عن العوامل الداخلة فى تحليل الحقائق بشكل كمى .

إن احدى الطرق التى تعتمد على التعبير الكمى عن الحقائق والتى وجد أنها ذات فائدة كبيرة فى عملية اتخاذ القرارات هى تلك التى يطلق عليها بحوث العمليات ومن احدى خصائص منهج بحوث العمليات حين استخدامه فى تحليل المواقف التى تتطلب اتخاذ القرارات هو اعتماده على بناء نموذج للموقف ذاته . وانساقا مع بحوث العمليات ومع الرغبة فى التعبير عن العوامل بشكل كمى إذاً ، فان النموذج الذى يستخدم هو نموذج من النوع الرياضى .

وعليه ، فان منهج بحوث العمليات ، يركز على أهمية تعريف جميع العوامل الداخلة فى موقف ما ، ثم بناء النموذج الرياضى الذى يعتبر تصويراً للموقف كله .

مراجعة عامه :

كخطوة أولى فى التخطيط ، فان أهداف المنظمة يجب تحديدها . بعد تحديد الأهداف فان عملية التخطيط تتضمن اختيار وتحديد السياسات والاجراءات وطرق العمل .

يمكن تقسيم السياسات ، والتى تعتبر عبارات ارشادية عامة لعملية اتخاذ القرارات ، وفقا لعدة طرق ، وبالتالى فانه يمكن وصف السياسات وفقا للمستوى التنظيمى الذى يتأثر بها إلى سياسات أساسية وسياسة عامة ، وسياسات خاصة بالإدارات .

هناك ثلاث أنواع من السياسات تنتج عن الكيفية التى يتم بها تكوينها داخل المنظمة وهى ؛ السياسات الأصلية ، والسياسات الملتمسة ، والسياسات المفروضة .

إن التقسيم الثالث للسياسات هو ذلك الذى يرتبط بمجالات أو أنشطة العمل أو وظائف المنظمة . ووفقاً لذلك فهذه السياسات هى ، سياسات التسويق ، وسياسات الانتاج ، وسياسات التحويل ، وسياسات الأفراد .

يمكن وصف أية سياسة من خلال وجهات النظر الثلاثة المشار إليها آنفا ان القرار الخاص باعتبار كل مشرفى الخط الأول فى المنظمة مسؤولين عن تنمية قدرات مرؤوسيهم يمكن النظر إليه على أنه سياسة خاصة بالادارات ، وسياسة أصلية ، وسياسة أفراد أيضاً .

إن الوصف الخاصة بكيفية تنفيذ كل مجموعة من الأنشطة وزمان تنفيذها ومسؤولية من يقع على عاتقه مهمة التنفيذ تدخل فى نطاق ما يسمى بالاجراءات

إن التحديد التفصيلي لكيفية أداء كل خطوة من الخطوات التى ينطوى عليها الاجراء المعين هو تعبير عن طرق العمل .

إن اختيار خطة عمل ما انما تمثل الناتج النهائى لعمليه اتخاذ القرارات ، تتكون عمليه إتخاذ القرارات من ثلاثة خطوات وهى ، التشخيص ، اكتشاف الحلول البديلة ، والتحليل والاختيار .

لا يتضح أهمية القدرة على الخلق والابتكار على وجه التحديد إلا حين الدخول فى الخطوة الخاصة باكتشاف الحلول البديلة . إن إحتمال ظهور السلوك المبتكر عادة ما يكون أكبر حينما يتم مكافأة السلوك ذاته ، وعندما يكون مستوى الضغوط الداخلية بالمنظمة معقولات ، وحينما يكون هناك وقت كاف للنظر فى المشكلة .

أن تحليل الحقائق والذى يقوم على بناء النماذج الرياضية والذى وجد أنه مفيد فى عملية اتخاذ القرارات هو المنهج الذى يعرف باسم بحوث العمليات .

المبحث الثالث

الاساليب الكمية فى اتخاذ القرارات

ازداد تطبيق الأساليب الكمية فى مجال الإدارة في السنوات الأخيرة زيادة كبيرة وذلك بهدف تجويد عملية اتخاذ القرارات. ويقوم هذا المنهج على مفهوم الأنظمه وعلى التعبير الكمى عن جميع العوامل التي ترتبط بالموقف موضع القرار مدعما فى ذلك بالتطور الذى حدث في مجالى بحوث العمليات. وفى هذا المبحث فاننا سوف نقدم للقارىء الخطوات المختلفة التي تطوى عليها بحوث العمليات، ثم اعطاء مثال خاص بالنماذج، ثم شرح مختصر لبعض الأساليب الكمية، ثم مشكلة يتطلب حلها تطبيق أسلوب البرمجة الخطية.

أولا - بحوث العمليات

تشمل بحوث العمليات أكثر من مجرد تطبيق الطرق الرياضية فى اتخاذ القرارات، بالرغم من أن هذه الطرق تعتبر بمثابة لغة هذا المنهج. تنطوى بحوث العمليات على عدة مكونات أو خطوات يمكن شرحها بإيجاز فيما يلى:

(ا) الأخذ بالنظرة الشاملة، أى بمفهوم الأنظمة، فى النظر إلى المنظمة أو المشكلة.

(ب) التحديد والقياس الواضح لأهداف النظام.

(ح) التحديد والقياس الواضح لجميع العوامل التي تؤثر على تحقيق هذه الأهداف.

(د) بناء النموذج الرياضى لتصوير الموقف موضع الدراسة والقرار.

تركز بحوث العمليات ، حين تطبيقها فى مجال اتخاذ القرارات الادارية على استخدام وجهة النظر المرتبطة بالنظام الكلى . إن المرادف للفظ (النظام الكلى) حين تطبيقه على المنظمة هو لفظ المنظمة كلها . وعلى هذا الأساس فانه لا يتوقع أن تكون الدراسات الخاصة ببحوث العمليات موجهة نحو الادارات ، أى نحو كل إدارة من إدارات المنظمة ، ولكن على العلاقات المتداخلة بينها .

وبالرغم من أهمية النظر إلى المنظمة نظرة شاملة ، أى بمفهوم الأنظمة ، إلا أن بعض المشاكل قد ترتبط ببعض الوظائف فقط داخل المنظمة . وعليه، فاذا ما ظهر أن هناك مشكلة خاصة بالمخزون على سبيل المثال ، فان دراستها قد لا تشمل بالضرورة المنظمة كلها .

بمجرد تحديد المشكلة أو النشاط المعين ، فان أول ما تتطلبه بحوث العمليات هو ضرورة تحديد أهداف هذا النشاط وبشكل واضح فعلا إذا أخذنا أحد مخازن الأدوية كمثال ، فانه يمكن التعبير عن أهدافه فى ضرورة توفير مختلف الأدوية . وكذلك الاحتفاظ بمخزون مناسب منها ، كذلك الاحتفاظ بنسبة التالف منها فى حده الأدنى . وعليه ، فان الهدف الاجمالى بمنظمة ما قد يشتمل على عدة أهداف فرعية . وعلى أية حال ، فان مجرد تعريف الأهداف يصبح أمرا غير كاف ، ذلك أنه يجب على المنظمة أن نكون قادرة على قياس درجة تحققها .

يتبع عملية تحديد الاهداف وتحديد كيفية قياسها كذلك وجوب تحديد العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على تحقيقها . وبعد تحديد هذه العوامل أو

المتغيرات فانه يجب تحديد الطريقة التي من خلالها يمكن قياس هـذه العوامل أو المتغيرات أيضاً .

بعد تحديد وقياس الأهداف وكذلك العـوامل أو المتغيرات المرتبطـــة بتحقيقها، فان دراسة نظام العلاقات بينها يتطلب ضرورة بناء النموذج الرياضي المناسب . إن النموذج الرياضي الجيد هو ذلك الذي يستطيـع أن يصور كل أنماط العلاقات المختلفة داخل النظام تصويرا صادقا . وعليه ، فان درجة تعقد الأساليب الرياضية المستخدمة لا تعبر بالضرورة عن درجـــة الدقة الخاصـة بالنموذج . ومن الناحية الأخرى فانه لا يجب على المشكلة موضع الدراسة أن تتوافق مع أحد النماذج الرياضية والمتاحة ، بل العكس هو الصحيح ، بمعنى أنه يجب أن يتوافق النموذج الرياضي المستخدم مع المشكلة موضع الدراسة . ونتيجة لذلك ، فان قيام محلل الأنظمة باستخدام أسلوب رياضي معين بصورة منسقة ومتكررة ، مثال أسلوب البرمجة الخطية ، إلى المدى الذي يتم فيه استبعاد باقي الأساليب الأخرى قد يعني أن محلل الأنظمة إما أنه يقوم بدراسة أنشطة تنظيمية محددة ، أو أن النماذج الرياضية الأخرى غالبا ما لا تكون مناسبة .

تلخيصاً للخطوات التي تنطوي عليها بحوث العمليات فقد رأينا أن أهداف المنظمة أو النشاط المعين يجب تحديدها أولا ، كما أنه يجب قياسهـا أيضاً . يلي ذلك ضرورة تحديد وقياس العوامل أو المتغـيرات التي تؤثر على إمكان تحقيقها , ثم بناء أو اختيار ذلك النموذج الرياضي المناسب .

وبصفة عامة فانه يمكن القول أن استخدام بحوث العمليـــات يعتبر أمراً أكـثر مناسبة في حالة اتخاذ عدد من القرارات التي ترتبط بمشاكل منشآتها ،

وليس في حالة اتخاذ عدد من القرارات التي ترتبط بمشاكل مختلفة .

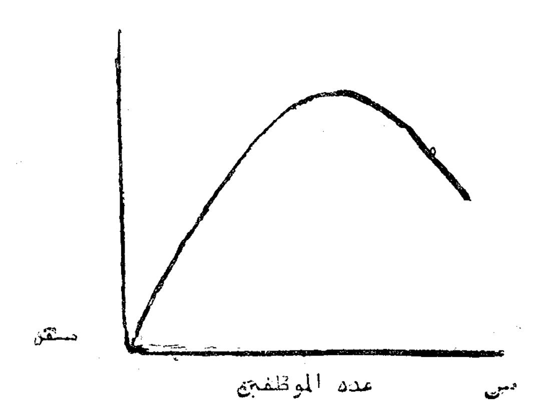
ثانيا ـ مثال خاص بالنماذج

قد ينطوى النموذج الرياضى على استخدام أى عدد من الأدوات الرياضية والاحصائية . وحتى تكون مناقشتنا للنماذج الرياضية مثمرة فاننا سوف نستخدم نموذجا جبريا يعتمد على حسابات التفاضل فى حله .

كمثال بسيط ، لنفترض أن هناك علاقة بين أداء الخدمة للعملاء فى أحد المتاجر من ناحية وبين عدد الموظفين من ناحية أخرى ، بحيث أنه كلما زاد عدد الموظفين كلما ارتفع مستوى أداء الخدمة . إلا أن ذلك لا يعنى أن هذه العلاقة ستستمر بلا نهاية ، بمعنى أننا نتوقع ، وهذه حقيقة ، أن يرتفع مستوى أداء الخدمة كلما زاد عدد الموظفين العاملين بالمتجر إلى نقطة معينة فقط ، يبدأ بعدها هذا المستوى فى الانخفاض مع كل زيادة اضافية فى عدد الموظفين . وعليه ، فان مستوى أداء الخدمة للعملاء ، والذى يعتبر هدفا أو أحد أهداف المتجر ، يعتبر دالة لعامل عدد الموظفين .

وترجع هذه العلاقة بين مستوى أداء الخدمة من ناحية وبين عددالموظفين من ناحية أخرى إلى أن الزيادة غير المحسوبة فى عدد الموظفين بعد نقطة معينة تؤدى الى زيادة اجراءات العمل ، كما أنها تؤدى الى ما يسمى (تفتيت العمل) وهذا بدوره يؤدى الى تعقيده وإلى البطء الشديد فى الإنجاز .

فاذا افترضنا أننا استطعنا التعبير عن العلاقة بين عدد الموظفين من ناحية ومستوى أداء الخدمة من ناحية أخرى بشكل كمى ، فانه يمكن تصوير هذه العلاقة بيانياً كما فى الشكل الثانى، والذى يعتبر نموذجا رمزياً للمشكلة المشار اليها .



لنفترض أيضاً أنه يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة أيضاً أنه يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادله الآتيـة: س = ١٤ص — ١/٢ ص^{٢}. إذاً فان هذه المعادلة تعتبر نموذجا رياضياً .

بالرجوع الى الشكل البيانى السابق فاننـا نجد أن المتغير ص فى المعـادلة س = ١٤ص — ١/٢ ص^{٢} يعبر عن عدد الموظفين . لذلك نجد أن المتغـير س فى نفس المعادلة إنما يعبر عن مستوى أداء الخدمه .

يتطلب الحل الأمثل لهذه المشكلة ضرورة ايجاد تلك القيمـة للمتغير ص التي عندها تكون قيمة س عند حدها الأقصى .

إحدى الطرق التى يمكن استخدامها لإيجاد قيمة المتغير ص التى يترتب عليها أن تصبح قيمة المتغير س فى حدها الأقصى هو أن نفترض قيما مختلفة للمتغير ص، ثم نقوم بحساب القيم المناظرة للمتغير س بالرجوع إلى المعـادله السابقـة وهى س = ١٤ص — ١/٢ ص^{٢} ، و بافتراض قيمة مختلفة للمتغير ص ، فان الجدول الثانى يوضح قيمة ص التي يصبح حدها الأقصى .

ص	س	معدل التغير في س
١	١٣ر٥	—
٢	٢٦	+١٣ر٥
٣	٣٧ر٥	+١١ر٥
٤	٤٨	+١٠ر٥
٥	٥٧ر٥	+٩ر٥
٦	٦٦	+٨ر٥
٧	٥٧ر٥	+٧ر٥
٨	٨٠	+٦ر٥
٩	٨٥ر٥	+٥ر٥
١٠	٩٠	+٤ر٥
١١	٩٣ر٥	+٣ر٥
١٢	٩٦	+٢ر٥
١٣	٩٧ر٥	+١ر٥
١٤	٩٨	+ر٥
١٥	٩٧ر٥	—ر٥
١٦	٩٦	—١ر٥

ويلاحظ على هذا الجدول ما يلى :

١ — أن قيمة س تصبح فى حدها الأقصي عندما تكون قيمة ص (١٤)

٢ — أن استخدام عدد من الموظفين يقل عن أربعة عشر يؤدى إلى عدم بلوغ مستوي أداء الخدمة حده الأقصي ، كما أن استخدام عدد من الموظفين يزيد عن هذا العدد يؤدى إلى نفس الشيء أيضاً .

٣ — أو معدل التغيير فى قيمة س أى معدل الزياده فى مستوى أداء الخدمة ، يرداد مع كل إضافة للمتغير ص ، إلا أنه يجب ملاحظة أن معدل التغير ذاته ليس ثابتا ، بمعنى أن الزيادة فى مستوى أداء الخدمة مع كل اضافة فى قيمة ص تتم بمعدل متناقص ، كما أن النقص فى مستوى أداء الخدمة مع كل إضافة فى قيمة ض (بعد رقم ١٤) يحدث بمعدل متزايد .

٤ — أن المنحنى السابق رسمه فى الرسم البيانى السابق يمكن عمله من واقع رصد كل قيمة من قيم ص والتنمية المقابله لها للمتغير س .

هذا الحل الذى توصلنا إليه لمشكلة هذا المتجر يمكن التوصل اليه بسرعه من خلال استخدام اسلوب حسابات التفاضل . فى الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المتغير س تزداد أولا ثم تبدأ فى الإنخفاض بعد ذلك مع التغيرات التى تحدث للمتغير ص . ويتلخص الحل الأمثل لهذه المشكلة عند النقطة التى يصبح عندما معدل التغير فى المتغير س يساوي صفرا ، لأنه عند هذه النقطة تصبح قيمة س عند حدها الأقصى .

وباستخدام حسابات التفاضل فانه يمكن حل هذه المشكلة كالآتى :

$\frac{\triangle س}{\triangle ص}$ = ١٤ — ص ... معدل التغير في س بالنسبة لـ ص .

∴ صفر = ١٤ — ص ... الحد الأقصي لـ س عندما يكون معدل التغير مساويا بالصفر .

∴ ص = ١٤ ... قيمة ص حينما تكون س فى حدها الأقصى .

فاذا ما قمنا بتغيير أرقام العلاقة السابقة بحيث تصبح المعادلة س = ٦ ص — ١/٢ ص٢ ، فانه باقتراض قيم مختلفة للمتغير ص وحساب القيم المقابلة لها للمتغير س . فان الجدول التالى يوضح قيمة ص التى تصبح عندها قيمة س فى حدها الأقصي ، وهذه القيمة هى ٦ .

ص	س
١	٥ر٥
٢	١٠
٣	١٣ر٥
٤	١٦
٥	١٧ر٥
٦	١٨
٧	١٧ر٥
٨	١٦

وباستخدام حسابات التفاضل فأن :

$$\frac{\triangle س}{\triangle ص} = ٦ - س$$

$$\therefore صفر = ٦ - س$$

$$\therefore س = ٦$$

كان الهدف فى مثالنا السابق هو الوصول إلى الحل الأمثل،أى الوصول إلى الحد الاقصى لقيمة المتغير س وبنفس المنطق فهناك العديد من الامثلة التي تهدف إلى الوصول لعملية س إلى حدها الادنى ، إلا أن المتغير س فى هذه الحالة يصبح متغيراً عن مقدار الخسائر أو التكلفة أو التالف . وعليه ، فان الحل الامثل قد يعنى تحقيق أما الحد الاقصى أو الحد الادنى متوقفاً فى ذلك على طبيعة الهدف ذاته .

ثالثا ـ الأساليب الرياضية

فى الجزء السابق استعرضنا مثالا يوضح استخـدام حسابات التفاضـل للوصول إلى الحل الامثل حين اتخـاذ القرار . وفى هذا الجزء فاننـا سوف نناقش باختصار استخدامات نظرية الاحتمالات ، نظرية خطوط الانتظار ، نظرية المباريات ، طريقة مونت كارلو ، وطريقة البرمجـة الخطيـة فى اتخاذ القرارات الاداريه .

تعتبر حسابات التفاضل ، نظرية الاحتمالات ، نظرية خطوط الانتظار ،

نظرية المباريات ، طريقة مونت كارلو ، والبرمجة الخطية من الاساليب الرياضية التي تستخدم للوصول إلى الحلول المثلى فى مجال اتخـاذ القرارات الإدارية .

يصبح تطبيق نظرية الاحتمالات مناسبا عندما يـكون من غير الممكن تحديد قيمة أحد أو بعض المتغيرات فى النموذج بشكل محدد، إلا أن احتمال وقوع هذه القيمة عند نقـاط أو مستويات معينة يـكون معروفا . فاذا عرف مدير ما أن هنـاك احتمالا قدره ٥٪ فقط أن ينخفض طلب العمـــلاء على منتجات منظمته في خلال شهر يناير عن ١٠٠٠٠ وحدة فان ذلـك يعنى أن عنصر «المخاطرة» قد أزيل من الموقف . وإذا ما استطاع هذا المدير تحديد الاحتمالات المرتبطة بجميع الظواهر، فانه يمكنه العمل إذاً على الوصول بعنصر «المخاطرة» إلى حده الادنى حين اتخاذه لقراره .

وفى كـثير من المواقف قد يرغب المدير ليس فقـط فى الوصول بعنصر «المخاطرة» إلى الحد الادنى ، بل قد يود أن يؤكـد حصوله على المـكاسب أو القيم النقدية المتوقعه المرتبطة بقراره . وعليه ، فأن القيم النقدية المتوقعة والمرتبطة بقرار معين يتم تحديدها ليس فقط عن طريق تحديد الاحتمالات الخاصة بالظواهر المتعدده ، بل أيضا عن طريق القيم أو المكاسب المتوقعة المرتبطة بحدوثها ، أى بحدوث الاحتمالات [1].

---

(١) للمزيد أقرأ كتاب المؤلف :
إدارة الإنتاج — دار الجامعات المصرية — ١٩٧٥ .

وبعكس نظرية الاحتمالات،فان نظرية خطوط الانتظار تصلح للتطبيق فى المواقف التي تتكون فيها خطوط تنتظر تأدية الخدمة لها ، مثال ذلك حينما تقوم عدة ادارات باستخدام الحاسب الالكترونى المركزى بالمنظمة . وحينما يكون هناك فترة انتظار حتى يتم تأدية الخدمة ، فان التأخير فى تقـديم هذه الخدمة يمثل عنصر يكلفـه يجب على المنظمة أن تتحمله كـذلك فان محاولة القضاء على خطوط الانتظار أو ازالتها بالــكامل لاشك تنطوى على عنصر تكلفة أيضاً . وعليــه ، فان الموازنة بين التــكلفة الخاصة بالقضــاء على الاختناقات ، أي خطوط الانتظار ، من ناحية والتكلفة الخاصة بترك الطاقة الانتاجية أو جزء منها عاطلا من ناحية أخرى هى الخاصية الاساسية لنوعية المشاكل التى يستخدم فى حلها أسلوب نظرية خطوط الانتظار .

تنطوى الطاقة الانتاجية المحددة بطبيقهـا على عنصر تكلفــة عال مرجعه ضرورة انتظار العملاء لحين الحصول على الخدمة ، فى حين أن الطاقة الانتاجية غير المحدودة ، أو الكبيرة ، تنطوى على تكلفة عالية أيضـاً مرجعها وجود جزء عاطل منها . وعليه ، فان الحل الامثل لهذا النوع من المشاكل هو ذلك الذى يؤدى الى تدنية مجموع عنصرى التكلفة المشار اليهما . فعـلى سبيل المثال نجد أن أحد مجالات تطبيق نظرية خطوط الانتظار فى أحد متـاجر التجزئة ينحصر فى تحديد عدد أماكن التخزينة .

فى محاولاتنا للوصول الى الحلول المثلى لمشاكل المنظمة اذاً ، قمنـا بشرح ومناقشة استخدامات ثلاثة أنواع من الاساليب الرياضية حتى الآن ، وهذه

الاساليب هى ، حسابات التفاضل ، ونظرية الاحتمالات ، ونظرية خطوط الانتظار .

تعتبر نظرية المباريات أسلوبا آخراً يستخدم لتعظيم المكاسب المتوقعة أو لتدنية الخسارة المتوقعة . وكما تدل التسمية ، فإن المباراة لابد وأن تلعب ضد خصم أو مجموعة من الخصوم .

تعتبر نظرية المباريات أسلوبا بالدراسة المواقف التي يوجد فيها أثنان من المنافسين ذوى دوافع متشابهة يهدف كل منها إلى تعظيم مكاسبه أو إلى تدنية خسارته أيضا ، بحيث يأتى نجاح أحدهم بالضرورة على حساب الآخر (١) . فبالإضافة الى أخذ أحدهما بسياسته الخاصة فى الحسبان ، فانه يجب عليه أن يأخذ فى الحسبان أيضا سياسة الخصم الذى يواجهه أو تصوره لها . فعلى سبيل المثال نجد أن تحديد سياسة التسعير والتسويق الخاصة بمتجر ما التى تأخذ فى الحسبان سياسة التسعير والتسويق المتوقعة للخصم الرئيسي له تعتبر مجالا من مجالات اتخاذ القرارات الذى يصلح فيه تطبيق أسلوب نظرية المباريات .

ومن الناحية الأخرى ، فان طريقة مونت كارلو تعتبر أسلوبا مفيدا فى

---

(١) ان التعريف الوارد هنا لنظرية المباريات تعريف مبسط ويطلق عليه « مباراة الشخصين ذات الناتج النهائى المساوى لصفر » .

وهناك مباريات يدخل فيها أكثر من شخصين ، كما أن هناك مباريات لايكون الناتج النهائى لها مساو لصفر ، وهذا يعنى أن مكاسب أحد اللاعبين أو خسارته لاتأتى بالضرورة على حساب اللاعب الآخر .

تقدير التوقيت أو التكرار الخاص بحدوث الظواهر فى خلال فترة زمنيـــة محددة وحتى يتسنى تقدير هذا التوقيت أو التكرار فانه يصبح من الضرورى معرفة احتمالات حدوث الظاهرة نفسها .

على أية حال ، فان معرفة الإحتمال الخاص بحدوث ظاهرة ما فى حد ذاته لايعطينا أية فكـرة عن عدد مرات حدوثها أو التوقيت الخاص بحدوثهـا فى فترات زمنية محـددة . لذلك فان طريقة مونت كارلـو تفترض أن تكرار حدوث الظاهرة مرة بعد أخرى سوف يحدث بشكل عشوائى .

ولقد شملت التطبيقات الأولى لطريقة مونت كارلو استخـدام عجلات الروليت بهدف تقدير التكـرار أو وقت الحدوث المتوقع للظـواهر فى خلال فترات زمنية محددة . وحديثا ، فان جداول الأرقام العشوائية تستخدم لنفس الغرض أيضا ـ وعلى سبيل المثال أيضا ، فقد يستطيع أحد مديرى التسويق معرفة متوسط حجم المبيعات المتوقع لمعجون الأسنان فى أحد المتاجر ، الا أنه قد لايعرف كيفية توزيع هذه المبيعات على عدد معـين من الأسابيع . وعليه فان تطبيق طريقـة مونت كارلو يعتبر الاسـلوب المناسب لحـل مثل هـذه المشكلـة .

بايجاز فقد قمنا بمناقشة خمسة أساليب رياضية حتى الآن وهى حسابات التفاضل نظرية الاحتمالات ، ونظرية خطوط الإنتظار ، ونظرية المباريات ، وطريقة مونت كارلو .

وأخـيرا فان البرمجة الخطية والتى يتم تطبيقهـا بكثرة فى مجـال بحوث العمليات تعتبر أداة مفيدة حينما يكون هناك عـدة متغيرات تؤثر على تحقيق

الهدف المرجو ، بحيث تصبح المشكلة هى مشكلة اختيار أحسن التوافيق الخاصة بقيم هذه المتغيرات . وكما يدل الاسم ، فان العلاقة بين كل متغير من هذه المتغيرات من ناحية والهدف المطلوب تحقيقه من ناحية أخرى يجب أن تكون (خطية) وهذا يعنى أن التغير الثابت فى احد هذه المتغيرات يؤدى الى احداث تغير آخر ثابت ومحدد فى تحقيق الهدف .

فعلى سبيل المثال ، اذا افترضنا أن هناك مصنعا لانتاج ملابس السيدات يريد تحديد الكمية التى يقوم بانتاجها من كل نموذج من نماذج الاثواب المتعددة التى يقوم بانتاجها وذلك التعظيم العائد الناتج عن بيعها ، فان مثل هذه المشكلة يمكن التوصل الى حلها لو استخدمنا أسلوب البرمجة الخطية .

ولنفترض أيضاً أن هذا المنتج وجد أن هامش الربح لبعض هذه الأثواب يقل بمعدل أكبر كلما زاد إنتاجه منها . فتسبب هذه العلاقة غير الخطية بين حجم الانتاج والعائد ، فان هذه المشكلة يمكن حلها باستخدام أسلوب البرمجة الخطيـة .

وبغض النظر عن التعبير الخاص بوجوب أن تكون العلاقة خطية ، فان أسلوب البرمجة الخطية يستخدم بغزارة فى مجالات الإنتاج ، النقل والتخزين . ولهذا السبب فاننا سوف نقدم فى الجزء التالى من هذا المبحث مثالا على تطبيقات أسلوب البرمجة الخطية .

لنعد الآن وبايجاز إلى مراجعة التطبيقات المناسبة للأساليب الرياضيـة الستة التى تعرضنا لها كطرق تصلح لاتخاذ القرارات الإدارية . أن المنهج التحليلي الذى يعتبر مناسبا حينما يتصف الموقف بوجوب متخذا قرار يحاول

تعظيم مكاسبه أو تدنية خسارته عن طريق الاخذ فى الاعتبار لإستراتيجية منافسه أو خصمه هو أسلوب نظرية المباريات .

وإذا ماوجد فى منظمة ما أن عملية تطوير وتنمية المنتجات تزداد أولا ثم تبدأ فى الإنخفاض بعد ذلك مع كل جنيه يتم صرفه على البحوث والدراسات أى أن العلاقة بين تطوير وتنمية المنتجات من ناحية وميزانية البحوث من ناحية أخرى علاقة غير خطية، فان الأسلوب الرياضى الذى يمكن استخدامه لتحديد الحجم الأمثل لميزانية البحوث والسيارات فى هذه الحالة هو أسلوب حسابات التفاضل .

أن المشكلة التي تتعلق بتحديد عدد اصلاح الآلات الذين يجب تواجدهم فى المنظمة حتى يمكن تدنية التكلفة الإجمالية الخاصة بترك هؤلاء العمال أو البعض منهم بدون عمل ، وكذلك تلك الخاصة بترك الآلات أو جزء منها معطلة بدون عمل أيضاً يتطلب استخدام أسلوب نظرية خطوط الانتظار لحلها .

إذا افترضنا موقفا يتصف بوجود عدد من الطرق ، وأن هنالك علاقة مباشرة بين كل طريق وبين إجمالى تكاليف النقل ، وأن الهدف التوصل إلى تلك المجموعة من الطرق التى تؤدى إلى تدنية اجمالى تكاليف النقل ، فان الأسلوب الرياضي الذى يعد مناسبا لحل هذه المشكلة هو أسلوب البرمجة الخطية .

ان اتخاذ قرار خاص بالإستثمار على أساس الأخذ فى الأعتبار لكل من المكاسب المتوقعة المرتبطة بكل اختيار وكذلك احتمال حدوث كل منها لهو قرار يتضمن تطبيق أسلوب نظرية الاحتمالات .

وأخيراً ، فانه بافتراض أننا نعرف دورة الحياة الانتاجية لشحنة من لمبات الاضاءة ، فقد نريد أن نعرف ونقدر أيضاً التوزيع المتوقع لفشل هذه اللمبات فى الإضاءة خلال سلسلة من الفترات الزمنية المحددة حتى يمكن تخطيط جداول الاستبدال الخاصة بها . أن الأسلوب المناسب لحل هذه المشكلة هو أسلوب طريقة مونت كارلو .

رابعاً - مثال تطبيقى لاسلوب البرمجة الخطية

بسبب الاستخدامات المتعددة لأسلوب البرمجه فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية ، فاننا نقدم هذا المثال التفصيلى لإيضاح وشرح معنى هذا التطبيق .

لنفترض أن أحد صناع الآثاثات تخصص فى إنتاج نوعين فقط من الاثاث الخشبي وهما المناضد والارائك . هذا سوف نرمز اليهما بالسلعة (أ) والسلعة (ب) على التوالى . فبالإشارة إلى الجدول أسفله ، يتضح لنا الايراد الإجمالى الناتج عن إنتاج كل وحدة من وحدات السلعة (أ) ؟ وكذلك السلعة (ب) ، إلا وهو ستون وثمانون جنيها على التوالى .

السلع	العائد الإجمالى للوحدة جنيه	عملية (١) تقطيع ساعة	عملية (٢) تجميع ساعة	عملية (٣) تشطيب ساعة
أ	٦٠	١٫٨	٣	١٫٥
ب	٨٠	٢	٢	٤

بالنظر إلى نفس الجدول نجد أن انتاج كل منضدة ، أى السلعة (أ) ، يتطلب ١٫٨ ساعة من العملية رقم (١) وهى التقطيع ، وثلاث ساعات من العملية رقم (٢) وهى التجميع ، وساعة ونصف من العملية رقم (٣) وهى التشطيب . وبذلك يصبح اجمالى عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاجها ٦٫٣ ساعة وبالمثل ، فان انتاج كل أريكة يتطلب عدداً وقدره ٢٫ ساعه من عملية التجميع ، وعدداً وقدره ٤٫ ساعة لعملية التشطيب ، وبذلك يصبح عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاجها ثمانية ساعات .

وبافتراض أن طاقة السوق من الكبر بحيث يمكنها أن تستوعب أى عدد يتم انتاجه من المناضد والأرائك ، فان ما نحاول عمله إذاً هو أن نصل العائد الإجمالى إلى الحد الاقصى.

وعليه ، فان الحل الأمثل لهذه المشكلة يتمثل فى الوصول إلى ذلك المستوى

الإنتاجي لكل من السلعة (أ) والسلعة (ب) الذي يؤدي إلى أكبر ربح إجمالي ممكن . وبالرجوع إلى الجدول السابق الإشارة إليه فانه يمكن التعبير عن هذا الهدف في شكل المعادلة الآتية :

قم بتعظيم : ٦٠ (أ) + ٨٠ (ب) حيث تمثل كل من (أ) ، (ب) عدد الوحدات التي يتم انتاجها من كل منها .

هناك مجموعة من القيود التي تؤثر على القيم الخاصة بأحد المتغيرات أو أكثر . ففي مشاكل المزيج الإنتاجي بصفة عامة ، نجد أن حجمي الإنتاج يتوقف بما هو متاح من التسهيلات الخاصة بالطاقة الإنتاجية ، وهذا يمثل أحد القيود الهامة . لذلك فاننا سوف نفترض أن عدد ساعات العمل المتاحة شهريا هو ١٨٠٠ ساعة عمل لكل عملية من عمليات الإنتاج الثلاث المشار اليها . وعليه ، فانه بالنسبة لعملية التقطيع نجد أن ١٫٨ (أ) + ٢ (ب) ≤ ١٨٠٠ وهذا يعني أن عدد ساعات العمل المتاحة لعملية التقطيع شهريا والتي تخصص لإنتاج عدد من وحدات السلعة (أ) وكذلك السلعة (ب) يجب أن يكون مساويا أو أقل من ١٨٠٠ ساعة في الشهر في ضوء هذا القيد ، فانه لا يمكن التخطيط لانتاج ٥٠٠ منضدة ، ٥٠٠ أريكة في الشهر ، وذلك لأن العدد الإجمالي من ساعات العمل المطلوبة لعملية التقطيع في هذه الحالة يصبح ١٩٠٠ ساعة ، وهو عدد يزيد عما هو متاح أصلا .

وفي ضوء هذا القيد أيضاً وهو ١٫٨ (أ) + ٢ (ب) ≤ ١٨٠٠ ، فانه يمكن التخطيط لإنتاج ٩٠٠ أريكة دون انتاج أيه مناضد على الاطلاق .

وبالمثل ، فانه يمكن كتابة القيد الخاص بأن المتاح من ساعات العمل الشهرية لعملية التجميع هو ١٨٠٠ ساعة فى شكل المعادلة الآتية :

٣ (أ) + ٢ (ب) ≥ ١٨٠٠

وبنفس المنطق فان القيد الخاص بعملية التشطيب يمكن كتابته فى شكل المعادلة الآتية :

١٫٥ (أ) + ٤ (ب) ≥ ١٨٠٠

بالنسبة لمشكلة صانع الاثاث هذه فقد أوضحنا أن الهدف هو :

قم بتعظيم : ٦٠ (أ) + ٨٠ (ب) وفقاً للقيود الآتية :

١٫٨ (أ) + ٢ (ب) ≥ ١٨٠٠

٣ (أ) + ٢ (ب) ≥ ١٨٠٠

١٫٥ (أ) + ٤ (ب) ≥ ١٨٠٠

هناك قيد آخر عادة ما يتم تجاهله نظراً لكثرة وضوحه وهو أن كل من (أ) ، (ب) ليس لها قيمة سالبة . ولاشك أنه من غير المعقول التفكير فى قيم سالبة للسلع (أ) ، (ب) ، حيث أنه ليس من المنطق انتاج كميات سالبة من أى شيء . وعليه ، فان الكميات التى يتم انتاجها من أى من السلعة (أ) أو (ب) يجب أن تكون صفرا أو أكبر من الصفر . وبالتالى ، فانه يمكن التعبير عن هذا القيد بالقول أ ≤ صفر ، ب > صفر .

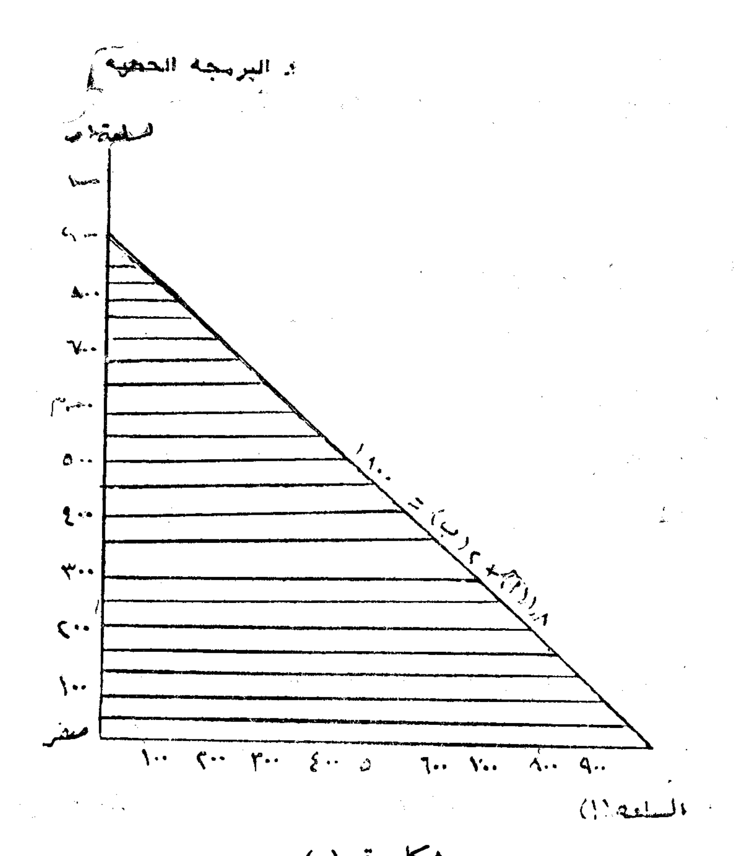
سوف نواصل مناقشتنا الآن لإيجاد حل لهذه المشكلة مستخدمين فى ذلك الطريقة البيانية . هناك أيضاً مايسمى بالطريقة الجبرية والتى سوف نتعرض

لها بإيجاز شديد فيما بعد تعنى الطريقة البيانية أنه بالإمكان تصور الحل برؤيا العين . وعليه ، فإن هذه الطريقة تعتبر أقل الطرق صعوبة.

تتطلب أول خطوة من خطوات الحل البيانى ضرورة القيام برسم القيود الخاصه بالمشكلة على ورقة رسم بيانى . فبالنسبه للقيد الأول الخاص بعدد ساعات العمل المتاحة لعملية التقطيع والتى عبرنا عنها بالمعادلة ١٫٨ (أ) + ٢ (ب) $\leq$ ١٨٠٠ ، فإنه يمكن النظر اليها من زاوية انتاج أى من السلعتين (أ) أو (ب). فإذا افترضنا أننا سوف نقوم بانتاج المناضد فقط مستخدمين فى ذلك كل وقت العمل المتاح بطبيعة الحال ، فان عدد المناضدالتي يمكن انتاجها يصبح ١٠٠٠ منضده ($\frac{١٨٠٠}{١٫٨}$). وبالمثل ، إذا افترضناأننا سنقوم بانتاج الأرائك فقط مستخدمين فى ذلك كل وقت العمل المتاح بطبيعة الحال ، فان عدد الأرائك التى يمكن انتاجها يصبح ٩٠٠ أريكه ($\frac{١٨٠٠}{٢}$).

بالنظر إلى الرسم البيانى التالى فى الشكل رقم (٧) فان الخط المائل المرسوم بداخله يصور المعادلة ١٫٨ (ا) + ٢ (ب) = ١٨٠٠ وهنا يلاحظ القارىء أن القيم الخاصة بكل من السلعه (ا) والسلعه (ب) والتى عندها يتقاطع الخط المائل بكلا المحورين فى الرسم تساوي القيم التى قمنا بحسابها فى الفقرة السابقة .

وحيث أن القيد يقول « أقل من أو مساو لـ » فان منطقه الحلول الممكنه هى تلك المنطقه المظللة بخطوط والتى تقع على يسار وأسفل الخط المائل



شكل رقم (٧)

التمثيل البيانى لقيود البرمجة الخطية

الخاص بالقيد . وهذا يعنى أن منطقة الحلول الممكنة لاتمتد الى يسار وأسفل نقطة تقاطع المحورين ، لأنه لا يمكن انتاج قيم سالبة من كل من (ا) و (ب)، وهذا هو أحد القيود التي سبق أن أشرنا إليها .

فى الحل البيانى للبرمجة الخطية فان تلك المنطقة من الرسم التي تتطابق قيمتها مع أو التى تشبع القيود الخاصة بالمشكلة يطلق عليها لفظ منطقة الحلول الممكنة .

فاذا افترضنا أن قيد الانتاج الخاص بعملية التقطيع ، وهو القيدالأول والذى قمنا برسمه فى الشكل البيانى كان القيد الوحيد المرتبط بالمشكلة ، وذلك بجانب القيد الخاص باستحالة انتاج قيم سالبة من (ا) ، (ب) ، فان عدد الحلول الممكنة والتى قد لا تكون بالضرورة حلولا مثلية يصل إلى عدد كبير جدا ، وذلك لأن جميع التوائيق الممكنة بين قيم (ا) ، (ب) فى المنطقة المظللة تصبح حلولا ممكنة .

وبالرغم من تعدد الحلول الممكنة ، إلا أن هناك حل أمثل واحد فقط . وبالرجوع الى الشكل البيانى رقم (٧) ، وبالرجوع الى الهدف وهو تعظيم ٦٠ (ا) + ٨٠ (ب) فان الحل الأمثل لهذه المشكلة فى ظل وجود القيد الأول فقط ينحصر فى انتاج ٩٠٠ أريكة، وعدم انتاج أية مناضد ، ويرجع ذلك إلى أنه عند مستوى الانتاج الخاص بانتاج ٩٠٠ أريكة ولا شيء من المناضد ، فان العائد الاجمالى وهو ٧٢٠٠ جنيه يكون قد تم تعظيمه ، أى أن هذه الخطة الانتاجية تمثل الحل الأمثل للمشكلة بافتراض وجود قيد واحد فقط وهو ذلك الخاص بعملية التقطيع .

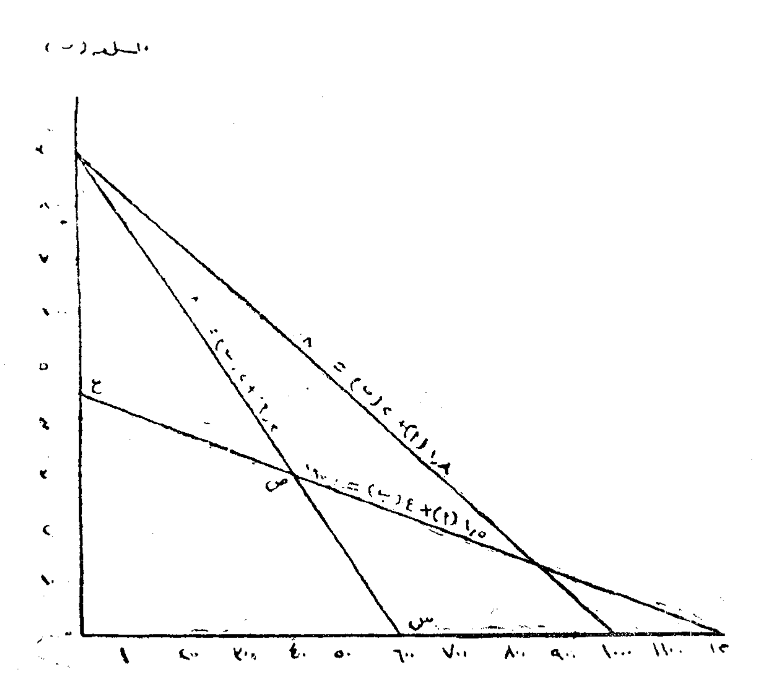
بطبيعة الحال فان الحل الذى انتهينا من مناقشته الآن لا يعتبر الحل النهائى لأننا أخذنا فى الاعتبار قيدا واحدا فقط ، فاذا نظرنا الى الرسم البيانى التالى شكل رقم (٨) نجد أننا أدخلنا القيدين الباقيين على الرسم البيانى ، وقد أدى ذلك بطبيعة الحل الى تصغير منطقة الحلول الممكنة عما كانت عليه من قبل .

بالنظر الى الشكل رقم (٦) فان منطقة الحلول الممكنة تعنى أنه لا يمكن استخدام كل ١٨٠٠ ساعة عمل المتاحه لعملية التقطيع .

وحيث أننا نريد تعظيم العائد الاجمالى ، فان الحل الأمثل يجب أن يقع عند نقطة ما على الخط المنكسر س ص ع وعلى وجه التحديد عند النقاط س ، ص ، ع . إن أى نقطة أخرى غير هذه النقاط الثلاث لا تؤدى الى تعظيم العائد الاجمالى نظراً لأنها تنطوى على طاقة انتاجية عاطلة بالنسبة لعملية التجميع وعملية التشطيب أيضاً .

وباستخدام المعلومات الواردة فى الشكل رقم (٨) فانه يمكن عمل الجدول التالى والذى يصور حجم الانتاج من كل من (ا) ، (ب) وكذلك العائد الاجمالى عند النقاط س ، ص ، ع .

النقطة	مناضد		ارائك		العائد الاجمالى
	عدد الوحدات	عائد الوحدة	عدد الوحدات	عائد الوحدة	
ع	صفر	٦٠	٤٥٠	٨٠	٣٦٠٠٠
ص	٤٠٠	٦٠	٣٠٠	٨٠	٤٨٠٠٠
س	٦٠٠	٦٠	صفر	٨٠	٣٦٠٠٠



شكل رقم (٨) الحل البيانى لمشكلة البرمجة الخطية

إن الحل الأمثل لهذه المشكلة إذاً هو أن يتم انتاج عـددا وقدره ٤٠٠ وحدة من المناضد وعددا قدره ٣٠٠ وحدة من الأرائك . يجد القارىء عند هذين المستويين من مستويات الانتاج أن جميع القيود المفروضة على المشكله يكون قد تم أخذها في الحسبان . كما أن العائد الاجمالى يكون قد تم تعظيمه أيضا ، بمعنى أن أى مزيج انتاجى آخر يقع فى منطقة الحلول الممكنة سوف يؤدى الى تحقيق عائد اجمالى أقل .

يتضمن هذا المثال اثنين من المتغيرات التى تؤثر على الهـدف الخاص بتعظيم الأرباح وهما السلعة (ا) والسلعه (ب) . وعليه ، فان رسما بيانيا ذا بعدين كان مطلوبا لإيجاد حل لهذه المشكلة . وحيث أن إضافة أى متغير آخر ، أو سلعة ثالثة ، يضيف بعداً ثالثا للرسم البيانى ، فان الطريقة البيانية لحل مشاكل البرمجة الخطية تصلح أساساً حينما يكون عـدد المتغيرات التى تتضمنها المشكلة اثنان فقط . بطبيعة الحال يمكن تصور شكل بيـانى ذا ثلاثة أبعاد ، إلا أن رسمه يصبح صعبا للغاية .

إن الطريقة الجبرية لحل المشاكل الأكثر تعقيدا هى ما تعرف باسم طريقة « السمبلكس » وفى الواقع فهناك عدة أشكال مختلفة للطريقة الجبرية ، إلا أنها جميعا صالحة للتطبيق حينما يكون عدد المتغيرات الداخلة فى المشكلة كبيرا .

ان المزيج الانتاجى الأمثل فى مصنع ما قادر على انتاج اثنا عشر سلعة مختلفة من خلال عشرة أقسام مختلفة حيث يتطلب كل منها وقتا انتاجيا مختلفا يمكن التوصل اليه بتطبيق طريقة السمبلكس للبرمجة الخطيه .

يعرف أحد الأشكال المعدلة لطريقة السمبلكس والذى يتم استخدامه على وجه الخصوص لحل المشاكل الناجمة عن نقل السلع من مصادر متعددة الى محطات وصول متعددة أيضا باسم « طريقة النقل » وتهدف هذه الطريقة الى تحديد الطرق التي يجب استخدامها فى نقـــل السلع من مصادرها المختلفـة الى محطات الوصول المختلفة بشكل يؤدى في النهايه الى تدقية اجمالى تكاليف النقل وعليه ، فان هذه الطريقة لا يمكن استخدامها فى حل المشكلة السابق الاشارة اليها لكونها متعلقة بتحديد المزيـج الإنتاجي الأمثل .

ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك وجود أربعة مصانع تقـــوم بانتاج سلع متشابهة وأن هناك سبعة مخازن منتشرة انتشارا جغرافيا معيناً . وعليه ، فانه يهم الادارة معرفة الكمية التي يجب شحنها من كل مصنع الى كل مخزن وذلك حتى الاحتفاظ باجمالى تكلفة النقل فى حدها الأدنى وبطبيعة الحال فانه يمكن استخدام طريقة السمبلكس لحل هذه المشكلة ، إلا أن تطبيقها يصبـح معقداً للغاية .

وبالإجمال فانه من بين الطرق الثلاث التي نوقشت لحـل مشاكل البرمجـة الخطية فان أكـثر هذه الطرق تعقيدا من الناحية الرياضية هي طريقة السمبلكس وأن أقلهم تعقيدا هى طريقة الحل البيانى ، فى حين أن الطريقة المتوسطة التعقيد هي طريقة النقل .

استعرضنا فى المبحث الثانى من هذا الفصل وبشكل مختصر إحدى الطرق الوصفية التي يتم استخدامها فى اتخاذ القرارات وهى المعروفة باسم « طريقة الخطوات » ، كما استعرضنا فى المبحث الثالث من نفس الفصل مجموعة من الطرق الكمية وبشكل عام ومختصر أيضاً . وفى هذه المناقشة فاننا سوف نتوسع فى شرح الطرق الوصفية المتبعة فى اتخاذ القرارات .

يقوم كل منا باتخاذ العديد من القرارات في حياته اليومية قد تكون بعض هذه القرارات روتينية لا تتطلب إلا القليل من الجهد مثل الذهاب الي العمل أو أمر تناول الطعام أو الاستماع الى الراديو . وقد يكون بعضها هاما مثل الاقدام على الزواج أو التخلى عن الدراسة بالجامعة أو الهجرة للعمل بالخارج ، وهذه هى القرارات التي تتطلب الكثير من الجهد حتي يمكن الوصول الى القرار السليم .

وفى أى منظمة فان كل قرار يجب النظر اليه على أنه شيء هام طالما أنه يرتبط بالآخرين ، سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين أم زملاء ، وبكيان المنظمة ، وعلاقاتها مع الغير من الافراد والمنظمات الاخرى . لذلك فانه من الأهمية بمكان الإشارة بشيء من التفصيل الى الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها فى اتخاذ القرارات .

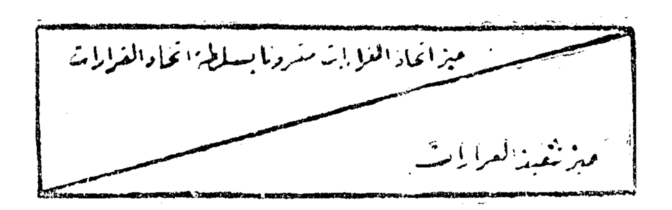
بصفة عامة ، فانه يمكن تقسيم الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات الي طرق وصفية وطرق كمية . هذا ولا يمكن القول أن الطرق الوصفية تفضل الطرق الكمية أو العكس ، ذلك أن طبيعة المشكلة موضع القرار ومدى قابليتها للقياس الكمي تعتبر بمثابة هى المحور الأساسى فى عملية المفاضلة .

الطرق الوصفيه

أولا - طريقة الخطوات

إذا قمنا بترتيب مجموعات العاملين فى أى تنظيم من « وجهتى نظر اتخاذ القرارات وتنفيذها » فان مثل هذا الترتيب يبدو كالآتى :

مجموعة العمال   مجموعة المشرفين   الادارة التنفيذية   الادارة العليا



من ذلك يتضح أن الفرق بين هذه المجموعات ينحصر فى (من له سلطة اتخاذ القرارات) . فنى حين نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة أفراد الادارة العليا هى اتخاذ القرارات فقط ، نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة العمال هى تنفيذها فقط . أما بالنسبة لباقى المجموعات ، فانها تتفاوت من حيث مقدار السلطة الممنوحة لها لاتخاذ القرارات وذلك حسب المستوى الادارى لكل فى المنظمة . وبغض النظر عن هذا الفارق ، فان جميع الإداريين وعلى جميع المستويات لا شك يلعبون دوراً ما فى عملية اتخاذ القرارات ولا شك أن كلمة القرارات لا يجب تداولها فى فراغ وإنما

يجب أن تدور حـــول تشخيص المشكلات الادارية المختلفـــة على كافة المستويات الادارية بالشركة ، واتخاذ القرارات الادارية السليمة لعلاجها .

يمكن حصر الخطوات المختلفة اللازمة لاتخاذ القرارات فيما يلي :

١ — ادراك عدم التوازن فى الموقف :

لن يكون هناك حلا فعلا لأى مشكلة اللهم الا اذا كانت هناك مشكلة وعلى ذلك ، فان الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرارات تتمثـــل فى إدراك الرئيس نفسه لعدم التوازن السائد فى الموقف بمعنى آخر ، ولابد وأن يكون هناك خطأ ما يحتاج الى تصحيـح وعلى ذلك فقد يختلف أثنـان من حيث تشخيصهم للموقف المعـين ، بحيث أن ما قد يبـدو كمشكلة للأول قد لا يبدو كـذلك للاخر . لذلك فقد يندفع بعض الرؤساء لمحاولة إيجاد حـل لمشكلة ما دون النظر الى عدة أسئلة هامة وهى :

— على أى أساس يقوم المدير بتحديد ما يجب علاجه أو حله ؟

— كيف يمكن أن يتنبه المدير إلى ما يسمى « مشاكل » ؟

— ما هى المؤشرات الدالة على وجود عدم توازن فى الموقف ؟

يقوم المدير عادة بتحديد ما يجب حله على أساس ادراكه للمعلومات العديدة التي تأتى إليه . ومع ذلك فانه قد يقوم بتجاهل بعضها نظـراً لكونها غير مرتبطة بالمشكلة المعينة ، أو نظراً لكونها لا تقع في دائرة اختصاصه وخبرته وبالتالى فانه ، وفقاً لادراكه للموقف ، يقوم باختيار تلك المعلومات التي ترتبط به . إن هذه المعلومات تعتبر هى بمثابة الشـــرر الذى يولد الشعور لدى المدير

بوجود « مشكلة ما » .

وبصفة عامة ، تنقسم المعلومات الى معلومات منظورة ومعلومات غير منظورة أن من واجب المدير أن يقوم بتجميع وتنظيم المعلومات التي تصل إليه بحيث يكون لها كيان محسوس . مثال ذلك أن يقوم مدير الأفراد بحساب معدلات دوران العمل ، والحوادث والغياب ، أو أن يقوم مدير الانتاج بحساب معدلات التالف والوقت الضائع ومستويات المخزون من المواد الأولية ... الخ وبذلك تصبح مثل هذه المعلومات المنظورة ، بعد تنظيمها ، بمثابة مؤشرات يمكنها إعطاء التحذيرات اللازمة مقدما عن وجود (عدم توازن الموقف) . وبالرغم من أنه لا يجب على كل مدير القيام بوضع أنظمة معينة لتجميع وتنظيم هذه المعلومات ، إلا أنه لا يجب اغفال أهمية المعلومات الأخرى والتى قد لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بهذه الأنظمة .

ومن ناحية أخرى فهناك عوامل أخرى غير منظورة تولد الشعور بوجود عدم التوازن في الموقف ، كتعليق صادر من رئيس آخر أو مرؤوس ، أو أنباء جديدة بدء تداولها ، أو تضارب فى التقارير الواردة من عدة مصادر ... الخ وبالرغم من عدم امكان وضع نظام معين لتنظيم هذه المعلومات ، الا أنها ولا شك تولد هذا الشعور بأن هناك خطأ ما فى مكان ما .

وعلى ذلك فان المدير الناجح يجب أن يتمتع بحساسية شديدة لمثل هذه المعلومات غير المنظورة حتى يمكنه القيام بتعريف وحل المشكلة في الوقت المناسب .

يتوقف وجود هذه الحساسية من عدمها على مدى ادراك المدير لذاته

Self-awareness . تتطلب الخطوة الأولى لادراك الذات توافر المقـدرة على تعريف وقبول الشخص اشعوره . إن الشعور بالغضب أو الحـد أو الخوف ما هى إلا تجارب غامضة اللهم الا اذا بذل الفرد مجهوداً كبيراً لتعريفهـا بدقة . أضف الى ذلك أنه من الصعوبة بمكان تعريف مثل هـذا الشعور الا اذا كان لدى الفرد الاستعداد الكامل لقبوله وبمعنى آخـر ، فان ادراك الذات يتوقف على ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره . ومن ناحية أخرى ، فانه ليس من السهل فى جميع الأحوال امكان تعريف الفرد لشعوره ، فقد يشعر الفرد بأنه غير مرتاح لسبب غير واضح ، أو قد يشعر الفرد بعدم ارتياح نتيجة لعوامل كثيرة ومتضاربة . وفى مثل هذه الحالات ، عادة ما ينقـــل الفرد شعوره من موقف لآخر ، وبالتالى يصبح سلوكه غير واضح ، مثال ذلك أن يكون الرئيس قاسياً على أحد موظفيه أو سكرتيرته لأنه انتقد بمعرفة رئيسه هو . لذلك فان ادراك الذات أمر ضرورى لتفهم سلوك الآخرين وهذا يتطلب .

— ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره بدلا من التعامى عنها .

— التعرف على أسباب الشعور المعين والذى ولا شـك يولد الاستعـداد الفردي على قبوله أو يساعد الفرد على تفهم ما اذا كان الشعور مناسباً للموقف المعين أم لا .

— يجب التعبير عن الشعور المعين فى الوقت المناسب و بطريقة مناسبة بناءة بدلا من كبته .

تتطلب الخطوة الثانية فى ادراك الذات أن يكون لدى الفرد المقدرة على التفرقة بين شعوره من ناحية وبين الموقف ذاته من ناحية أخرى . بمعنى آخر

يجب أن يقوم الفرد بتدريب نفسه على أن يدرك نفسه كشخص غير مرتاح أو فى مرحلة عدم توازن بدلا من أن يدرك الموقف على أنه غيرمناسب ، ذلك أن الفرد عادة ما يقوم بلوم الموقف حوله اذاشعر هو بعدم ارتياح .

وأخيراً فان زيادة الحساسية نحو ادراك الذات تتطلب ضرورة قيام الفرد باختبار سلوكه ومحاسبته لنفسه ، وذلك يتطلب توجيه عدة أسئلة أهمها ،

— لماذا سلكت بهذه الطريقة ؟

— هل قمت بادراك الموقف تماما كما قمت بادراك المواقف السابقة المتشابهة ؟

— هل أبنى سلوكى على معلومات سابقة أم معلومات حديثة ، وهل هناك اختلاف بين كليهما ؟

— لماذا أغفلت بعض العوامل أو المعلومات الأخرى فى ادراكي للموقف بأنه غير متوازن ؟

ان مثل هذه المحاسبة تتيح للفرد فرصة القيام بعمل مقارنات بينه وبين سلوك الآخرين فى المواقف المتشابهة ، ليس بغرض معرفة من هو المخطىء ومن هو المحق وانما بغرض زيادة قدرة الفرد على تفهم نفسه وتفهم أسباب الاختلاف بين سلوكه وسلوك الآخرين .

وبصفة عامة ، هناك بعض العقبات التي قد تقلل من فاعلية الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرارات نوجزها فيما يلى :

ا — ان أحد خصائص الطبيعة البشرية هى الميل للحكم على الأشياء بدلا من الميل لاستقصاء الحقائق ، فالموظف الذى يتأخر عن عمله دائماً غير كفء وطريقة الآخرين فى انجاز العمل دائماً خاطئة .. الخ . وعلى ذلك فان الفرد يجب أن يدرب نفسه على أن يستقصي الحقائق أولا ، لا أن يصدر الأحكام .

ب — هناك الميل الطبيعي نحو معادلة الخبرات القديمة بالخبرات الجديدة. وعلى ذلك فان الفرد يجب أن ينظر الى كل موقف على أنه منفصل عن المواقف السابقة ، أننا نتعلم من الخبرة السابقة ولكننا لا نتعلم الخبرة ذاتها لتعميمها فى جميع المواقف .

ج — وهناك الميل نحو استخدام الحلول المعروفة أو الحلول الجاهزة . ولا شك أن ذلك يؤدي الى تقليل اهتمام الفرد بطبيعة المشكلة التى أمامه .

ى — وهناك أيضاً الميل نحو قبول المعلومات المتعلقة بالمشكلة كحقيقة مسلم بها ، ولا شك أن هذا يؤدي الى عدم الخوض فى عمل الاستقصاءات الاضافية لتجميع وتنظيم المعلومات الأخرى ، الأمر الذى قد يؤدى الي التعريف الخاطىء لطبيعة المشكلة .

ه — عادة ما يميل الفرد الى تصور وجود هدف واحد يسعى لتحقيقه بدلا من وجود عدة أهداف . وبما أن الأهداف ترتبط ببعضها ، فان تجاهل الأهداف الأخرى أو البعض منها قد يؤدي الحل الخاطىء للمشكلة .

و — عادة ما يميل الفرد الي الخلط بين مؤشرات المشكلة والمشكلة ذاتها ومن المحتمل أن يكون المؤشر هو المشكلة نفسها ، كما أنه من المحتمل أيضاً أن يكون هذا المؤشر تعبيراً عن مشكلة أخرى .

ى — يميل بعض الأفراد إلى تجاهل المشاكل التى لا يمكن حلها أو يصعب حلها ، ولا شك أن هذا يعنى تجاهل الموقف المعين كمشكلة يراد حلها . وعلى ذلك فانه من واجب المدير ضرورة إعادة النظر فى طبيعة مثل هذه المشاكل كأحد مسببات « عدم التوازن » فى الموقف بدلا من تجاهلها .

ز — يميل الكثير الى تعريف المشكلة وفقاً لتوقعاتهم وخبراتهم الشخصية . وعلى ذلك فانه قد ينظر إلى الموقف على أنه غير متوازن لأنه لا يتفق مع توقعات وخبرات الفرد القائم بعملية التقييم . وعلى ذلك فان تفهم الموقف ذاته متوازناً كان أم غير متوازن ، يتطلب ضرورة دراسة الفرد القائم بعملية التقييم نفسه وليس الموقف فحسب .

٢ — تشخيص المشكلة :

هنا يقوم المدير بالفحص الدقيق لجميع المعلومات المرتبطة بالموقف المعين والتي أدت إلى وجود عدم التوازن به . ويجب أن تتم عملية التشخيص بطريقة صريحة وواعية ومنتظمة ، يجب أن يتوافر فى التشخيص الجيد عدة مقومات هى :

ا — يجب أن يفرق التشخيص الجيد للموقف بين الحقائق واللغة المستخدمة فى وصفها :

فى كثير من الأحيان قد لا تعكس اللغة المستخدمة فى وصف الموقف طبيعة الحقائق المتعلقة بهذا الموقف ، وعلى ذلك فانه يجب على المدير أن يكون واعيا لمدى تأثير اللغة على الحقيقة . ويرجع الفارق بين اللغة والحقيقة إلى عدة أسباب منها .

— أن اللغة التى يستخدمها شخص ما لسرد حقيقة معينة ما هى إلا تعبير عن الطريقة التى يدرك بها الفرد هذه الحقيقة وليست الحقيقة ذاتها .

— عدم المقدرة على استخدام اللغه بحصافة لشرح الحقيقة .

— اختلاف معنى الكلمة الواحدة من فرد لآخر .

وأن أكبر دليل على وجود اختلافات بين الحقيقة واللغة المستخدمة فى وصفها هو الاختلافات الكثيرة التى تراها بين وصف العمل كما هو مكتوب وبين الطريقة التى يؤدى بها الفرد عمله فعلا .

ب - يجب أن يحدد التشخيص الجيد درجة دقة المعلومات أو الحقائق :

نظرا لقصور اللغة فى شرح الحقائق فانه يجب اختبارها لتحديد مدى دقتها . وعلى ذلك فانه يجب التفرقة بين الحقيقة والرأى ، وذلك يتطلب

معرفــة الرأى أولا ثم معرفـة ما اذا كان هـذا الرأى حقيــقى أم لا ، وهذا بدوره يتطلب ضرورة وضــع معايير معينة يمكن استخـدامها للحكم على الآراء .

فاذا ما تم الحكم على رأى ما بأنه حقيقة فان الخطوة التاليــة تنحصر فى كيفية التحقق من صحة هذا الحكم . تعتــبر الحقائق الدامغة أكبر دليل على صحة هذا الحكم يليها من حيث درجة التأكد الاستنباط Inferonccs والذى يرتبط بوجــود دلائل معينه Evidence مؤكده لهذا الحكم ، يليها المضاربات Specualtiunos والتي هى عبارة عن افتراضات مبنية على مؤشرات عامة خارجية، الفروض Hypethesis والتى تنبنى على الحكم الشخصى فقط . وفى عملية التشخيص فانه من المستحسن تحديد درجة دقة كل جزء من أجزاء المعــلومات (حقيقة رأى ، فرض).

حـ — يجب أن يحدد التشخيص الجيــد أسباب المشكلة وليس فقط من تسبب فيها :

لن يتأتى ذلك إلا إذا طرحت الأسئلة الصحيحــة ، ما الذي جعل هذا الموقف يحدث ؟ وماهى أسباب حدوثه ؟. وهذا يعني أن يحاول الفرد التخلص من ميوله الطبيعية فى تقييمــه للموقف لتحديد من يجب لومه وأستبدال ذلك بالرغبة فى تقصى الأسباب الحقيقية للمشكلة.ذلك أن لوم فردما لايعنى أنتهاء أو حل المشكلة ، حيث أنها سوف تتكرر فيما بعد لسبب وهو أن أسبابها لم تكتشف وتعالج بعد .

د — يجب أن يحدد التشخيص الجيد العوامل المختلفة التي تسببت في إحداث المشكلة:

عادة ما ينتج عدم التوازن في موقف ما نتيجة لتفاعل عدد من العوامل مع بعضها البعض وليس نتيجة لعامل واحد. وعلى ذلك فانه يقع على عائق المدير مهمة تقصى جميع هذه الأسباب وفهم طبيعة الترابط بينها .

هـ — يجب أن يؤدى التشخيص الجيد إلى التحديد الواضح للتشخيص الذى سيؤخذ به :

هذه هى الخطوة الأخيرة فى عملية التشخيص والتى تقوم عليها إجراءات حل المشكلة ذاتها . إن التحديد الواضح الصريح لتشخيص الموقف يؤدى إلى امكان عقد المقارنات بين المشكلة وملخصها المكتوب ، وبذلك يمكن الحكم على مدى التشابه بينهما، كما يؤدى ذلك أيضاً إلى إمكان وزن أهمية أيه معلومات مرتبطه يمكن أكتشافها فيما بعد .

٣ — تعريف المشكلة :

عادة ما ينصرف اهتمام الأفراد الى محاولة وضع حل أو حلول للمشكلة دون تعريفها بدقة ، وهذا هو السبب فى فشل الكثير من الحلول . وهناك عدة معايير يجب أخذها فى الحسبان حين تعرف المشكلة .

ا — كتابة المشكلة بطريقة واضحة :

هناك ميل طبيعى نحو تعريف المشكلة بطريقة ضمنية طالما كان هناك شعور بعدم التوازن فى الموقف المعين . ان تدريب المدير على ضرورة كتابه المشكلة

بوضوح لاشك يزيد من مقـدرته على التفكير حتي يمـكن كتابتها بطريقة موضوعية بعيدة عن سحب العواطف والمؤثرات الأخرى غير الواضحه .

ب — احتواء التعريف على التشخيص النهائى للمشكلة :

يجب أن يحتوى تعريف المشكلة على التشخيص النهائى لها ، والذى يعتبر العامل الأساسى الذى ينبنى عليه وضع الحلول البديلة. إن ذلك ولاشك يؤدى بالمدير الى تعريف المشكلة من خلال مظهرها بل إلى تعريفها من خلال أسباب التي أدت اليها.

حـ — تحديد المعيار أو المعايير التى تمت مخالفتها :

إن تفهم الموقف لايعنى وجود أو عدم وجود المشكلة ، بل أن وجودها من عدمه يرتبط بما إذا كانت هنـاك معايير معينة تمت مخالفتهـا أم لا . فاذا كانت هذه المعايير غامضـــة فى ذهن الفرد ، فلاشك أن عمليـة اتخاذ القرار تكون مبهمة أيضاً . هذا ويجب ملاحظـة أن هذه المعايير لاتتسـاوى فى درجة أهميتها ، لذلك فانه يجب تحديدها بوضوح . هذا ويمكن إجمالى هذه المعايير فيما يلى:

الشخصية :

تكون عادات الفرد وذوقه وتفضيلاته وطريقة حياته معياراً يحاول تطبيقه فى العالم الذى يعيش فيه. ولاشك أن التضارب مع المعـايير الشخصية للفرد يؤدى الى تضارب فى تعريف المشكله ذاتها .

الجماعة :

إن محاولة الفرد الانتماء الى جماعة معينة تعنى ضرورة التمسـك بقيم هذه

الجماعة ، وعلى ذلك فان هذه القيم تعتبر معياراً يمكن تطبيقـة فى تعريف أية مشكلة. ولاشك أن أى تضارب بين قيم الجماعات المختلفة التي ينتهي اليها الفرد الواحد تؤدى الى تضارب فى تعريفه للمشكلة ذاتها .

الأهداف الرشيدة للمنظمة :

يرتبط الدور الذي يلعبه كل فرد فى التنظيم بأهداف معينه يحب تحقيقها ، وبالتالى ، فان هذه الأهداف تمثل معيارا آخر يجب أخـذه فى الاعتبار حين تعريف المشكلة .

مفاهيم القيم الإنسانية :

إن العدالة والمساواة والحرية وطبيعة الفرد وحقه فى الحياة تمثـل جميعها معايير إضافية يجب أخذها فى الاعتبار حين تعريف المشكلة .

لاشك أن بعض الأفراد يركزون على معيار واحد حين تعريفهم للمشكلة فى حين ينظر البعض الآخر إلى بعض أو جميع هذه المعايير . وعليـه ، فان تعريف المشكلة لاشـك سيختلف من فرد لآخر . لذلك فان التعريف الدقيق للمشكلة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعريف الدقيق لهذه المعايير .

د — كتابة المشكلة بطريقة محددة وليس بطريقة عامة :

هناك ميلا طبيعياً نحو استخدام العبارات العامه حين تعريف المشكلة . مثال ذلك أن يقال أن هذه المشكلة هى مشكلة تضارب شخصيات أو أنها مشكلة أتصالات إلى آخره ولاشك أن هذه الطريقة العـامة فى الكتابة تجعـل من الصعب الوصول إلى تفهم عميق لأسبابها . فبدلا من القول بأن المشـكلة هى

مشكلة تضارب في الشخصيات فانه يمكن تعريف بأنه في ظل ظروف معينة (وتشرح هذه الظروف بالضبط) فان هذا التضارب في الشخصيات يظهر إلى السطح ويؤدى الى حدوث المشكلة ، وعلى ذلك فان هناك ثلاثة أسئلة يجب طرحها وهي :

— ما هي المعايير التي تمت مخالفتها ؟

— ما هو التغيير المطلوب بدقة ؟

— ما هو نوع السلوك الذى يعتبر حلا للمشكلة ؟

هـ — تجنب كتابه المشكلة كما لو كانت حلا ضمنيا :

إن المشكلة التي تكتب بحيث تبدو وكأنها تتضمن حلا من نوع ما عادة ما تؤدى بالفرد إلى التفكير فى هذا الحل وليس فى حلول أخرى بديلة مثال ذلك أن تعرف مشكلة ما على النحو التالى « إن المشكلة تنحصر فى كيفية تنظيم وقت العامل بحيث يسمح له بعمل اتصالات اجتماعية مع زميلائه ». مثل هذا التعريف يعنى أنه ليس هناك حلا آخر كالترقية أو النقل أو حتى الرفت . كذلك فان الميل نحو كتابه المشكلة متضمنة حلها يعني تجاهل تلك المشاكل المعقدة التي ليس لهاحلول.

و — التفرقة بين المشكلات طويلة الاجل والمشكلات قصيرة الاجل :

قد يرتبط عدم التوازن فى الموقف بمشكلات طويله الاجل وأخرى قصيرة الاجل . وفي هذه الحالة فان حل المشكلة من وجهة النظر القصيرة قد لا يعتبر أمراً مناسبا لحلها من وجهة النظر الطويلة ، والعكس صحيح ،

بمعنى أن الحل المعين قد ينجح فى حل المشاكل فى الأجـل الطويل دون حل المشكلات المرتبطة بها فى الأجل القصير ، لذلك فان الحل يجب أن يجمع بين كلا الامدين .

ى — عدم كتابة المشكلة كفزورة .

قد يلجأ بعض المديرون إلى كتابة المشكلة كفزورة ، وذلك لإشبـاع عوامل عدة مثل جذب الانتباه إلىالمشكلة أوإلى أشخاصهم ، أو محاولة كسب عطف الغير أو التهرب من مسئولية حلها . لذلك يجب على متخـذ القرار أن يتنبه الى ذلك وإلا ضاعت جميع جهوده لحل المشكلة هباء .

٤ — اختيار الحل :

إذا ما تم تشخيص وتعريف المشكلة بدقة كما ذكرنا سابقا ، فان الحلول البديلة للمشكلة تظهر بطريقة شبه تلقائية . وهنـاك عدة معايير يجب على القائم بمهمة اتخاذ القرار الاستناد اليها لتقييم فاعلية كل حل بديل .

أ — يجب أن يكون الحل مرتبطا بتحقيق أهداف التنظيم :

يجب أن يكون الحل المختار قادراً على تحقيق أهداف المنظمـة من وجهة النظر الطويلة والقصيرة الأجل بسرعة وبكفاءة . وهناك العديد من الادوات كالبرامج الخطية وبحوث العمليات التي يمكن استخدامها لمساعدة المدير فى تجمع البيانات الضرورية والوصول الى الحل المثالى .

ب — يجب أن يكون الحل مقبولا من الأطراف المرتبطة بها :

يعنى ذلك أن يكون الحل مقبولا من أولئك الذين سيتأثرون به وأولئك

الذين سيتولون تنفيذه . ويتطلب ذلك ضرورة دراسة حاجات الأفرادووسائل الإتصالات الفعاله لضمان الحصول على تعاونهم التـــام. ولاشك أن مثل هذه الدراسة تساعد متخذ القرار على تبين معالم القوة والضعف فى الحل المعين ، كما أنها تذكره دائما بأن الحل المثالى من وجهة النظر القديمة يجب ألا يثير أيه مقاومة له من وجهة نظر الأفراد المرتبطين به بصورة أو بأخرى . وفى هذا الصدد ، قد ينادى البعض بأهمية اشراك هؤلاء الأفراد فى عمليــة اختيار الحل الأمثل .

وبصفة عامة،إذا كان الحل المعين يهدف فى النهاية الى إحداث تغيير سلوكى من نوع أو آخر ، فان فاعلية هذا الحل تتوقف على الطريقة التي سيستجيب الأفراد بها لمثل هذا التغيير المتوقع . ويتطلب ذلك من متخذ القرار المقدرة على التنبؤ بردود الفعل هذه ووزنها بغرض اختيار الحل الأمثل .

حـ — يجب أن يكون التركيز على الحلول الحاضرة وليس الخـبرات السابقة :

يجب على متخذ القرار أن يفرق بين مايجب عمله الآن وبين ماتم عمله فى الماضي لحل مشكلة مماثلة . أن الاستعانة بالخبرات السابقة أمر هام ، إلا أن ذلك لايعنى أن المشاكل الحالية يجب أن تحل وفقا لهذه الخبرات ،ذلك أنه حتي وأن تشابهت المشاكل ، إلا أن الظروف المحيطة بكل منها قد تختلف اختلافاً كبيراً . وبالتالى ، فان التركيز على حل المشكلات القائمة يجنب متخـذ القرار الخوض فى عمل افتراضات مبنية على خبرات تاريخية قد لايكون من المناسب استخدامها استخداما مطلقاً .

د — يجب الأخذ في الاعتبار لدرجة المخاطرة الخاصة بكل حل بديل .

لايجب دراسة وتقييم كل حل بديل من وجهة نظر احتمالات النجاح فحسب بل من وجهة نظر المخاطرة التي ينطوي عليها احتمال الفشل أيضاً . فإذا كانت نفقات أو تكلفة إحتمال الفشل كبيرة فإنه يمكن استبعاد مثل هذا الحل .

هـ — يجب أن ترتب الحلول بطريقة منطقية:

بالرغم من تداخل بعض الحلول البديلة مع بعضها البعض ،إلا أنه فى بعض الاحيان يمكن ترتيب هذه الحلول فى صورة شكل هرمى وفقا للعوامل السابق ذكرها حتى يسهل عملية اختيار الحل الامثل .

٥ — التنفيذ :

هذه هى الخطوة الاخيرة فى عملية اتخاذ القرارات والتى يجب أن تستند الى عدة اعتبارات هى :

أ — بالرغم من أن الحل قد سبقت دراسته من وجهة نظر امكان حل المشكله القائمة حاليا ، الا أنه يجب تقدير احتمال امكان تنفيذ الحل فى المستقبل أيضا .

ب — يجب أن يكون هناك تخطيطا لكيفية وتوقيت التنفيذ . بمعنى آخر ، يجب أن يشتمل التنفيذ على الادوات التى يمكن استخدامها لإحداث التغيير ، وكذلك الاوقات الزمنية التى يتم فيها استخدامها .

ج — يجب أن يسير التنفيذ بطريقة معينة بحيث لايبدأ تنفيذ مرحلة

ما إلا بعد التأكد من تنفيذ المرحلة السابقة بنجاح ، وهكذا بالنسبة لجميع المراحل ، ذلك أن المعلومات المرتدة عن مراحل سابقة عادة ماتؤدى الى اعادة دراسة المشكلة وتعريفها من جديد إذا ما ظهر من المشاكل مايدعوا الى ذلك .

د — لابد من وجود القياده الفعالة لضمان امكان تنفيذ الحل بنجاح .

ثانيا : طريقة الحكم الصائب والفراسة

بالرغم من أن تاريخ البشرية أظهر أن البشر قد قاموا باتخاذ الملايين من القرارات، إلا أنه ليست هناك نظرية نهائية وشاملة تفسر بطريقة منطقية كل الجوانب التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات فى جميع المواقف . عادة مايقوم الباحثون بتكوين الافتراضات وعمل التجارب فى المواقف التي يكون لديهم معرفة بها لإختبار صحتها . وحينما تنشر نتائج أبحاثهم مصحوبة بتوصيات معينة، فإنه عادة مايتم تحديها بمعرفه أولئك الذين ليس لهم خبرة بهذه المواقف بل بمواقف أخرى مختلفة . وهذا يعنى شك عدم وجود أية نظرية كاملة لاتخاذ القرارات ، كما أنه سوف ينقضي وقت طويل قبل العثور على هذه النظرية والاكثر من هذا أنه قد يكون من الاستحالة بمكان العثور على مثل هذه النظرية .

عادة مانسمع من المديرين المحترفين أن الحكم الصائب والفراسة هى الاساس الذى تبنى عليه عمليه اتخاذ القرارات السليمه . وهناك الكثير من الكتابات والبحوث التي تثبت صحة ذلك . فما الذى يفعله الشخص حين استخدامه للحكم الصائب والفراسة كأساس لإتخاذ قرار معين أمر غير واضح تماما. لاشك أن

الخبرة تزيد من قدرة الشخص على الحكم على الامور. وبغض النظر عن الخبرة السابقة . فإن العوامل الاخرى التى تتداخل معها لازالت غير معروفة تماما . وحيث أن الحكم على الامور أمر غير واضح، فإنه يصبح من الصعب تدريسه وأن كل مايمكننا قوله لتنمية القدرة على الامور هو ممارستها عمليا .

وهناك البعض الذى يقلل من أهميته على الحكم الصائب والفراسة كأساس لإتخاذ القرارات. وقد دلت بعض الدراسات على أن القرارات التي يصل اليها المديرين المحترفين والذين يتشابهون من حيث الخبرة والتعليم تختلف كثيراً مما يدل على عدم صلاحية عاملي الحكم الصائب والفراسة . إلا أنه من الناحية الاخرى ، فقد لايكون ذلك بالضرورة صحيحا ، ذلك أن درجة التعليم وتوعيته وعدد سنوات العمل وحدها ليست مقياسا دقيقا للخبرة.

على أيه حال يرتبط بهذه الطريقة مايسمى « بالتفكير الخلاق » كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية . وهناك الكثير من التعاريف المختلفة لهذا المفهوم ، إلا أن هناك شبه اجماع على أن التفكير يعتبر خلاقا اذا تضمن أحد هذه الظروف أو بعضها .

ـ أن يكون الناتج النهائى لعملية التفكير شيئا جديدا له قيمته سواء للفرد أو المجتمع .

ـ أن يكون التفكير غير عادى بحيث يتطلب أما تعديل أو رفض الآراء القديمة والمتعارف عليها .

ـ أن يتطلب التفكير دافعا على العمل ومثابرة غير عادية .

ـ أن تكون المشكلة في شكلها المبدئي غامضة ، وأن ينتهي الأمر باعادة تعريفها بوضوح .

وقد أشار بعض الكتاب إلى أن الاتجاه نحو سياسات التعليم الموسعة Mass Education والعمل الجماعي تؤدى إلى عدم خروج الأفراد من دوائر متعارف عليها من الفكر . وهناك الكثير من الأشياء التي تعوق الفرد من التفكير بطريقة خلاقة ، وهذه المعوقات الإدراكية Perceptual Blocks والمعوقات البيئية Cultural Blocks والمعوقات العاطفية Emotinal Blocks . تمنع المعوقات الإدراكية المفكر من الوصول إلى مصادر البيانات الصحيحة حول المشكلة موضع التفكير ، حيث يميل الفرد إلى رؤية ما يود أن يراه في الموقف وليس الموقف كما هو . أما المعوقات البيئية فمعظمها عوائق اجتماعية يصنعها المجتمع ذاته حيث لا يجب على الفرد مخالفتها وإلا اعتبر غريبا عن مجتمعه وأخيراً فان المعوقات العاطفية تمثل الخوف من الوقوع في أية أخطاء ، أو أن يجعل الفرد من نفسه أضحوكة أمام الآخرين . ولا شك أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب أن يكون الفرد واعيا لها ، وعادة ما يتطلب ذلك عدة أشياء أهمها :

ـ أن يغير الفرد طبيعته بحيث تكون لديه الاتجاهات المتسائلة ، بمعنى ألا يقبل الفرد أى شيء على علاته ، بل يحاول دائما أن يسأل لماذا ؟

كما أن هناك ما يسمي « بالتفكير العاصف Braiustormieg » والذى يتضمن التفكير الجماعي غير المقيد والذى يهدف الى توليد آراء جديدة ، أن مجرد إبداء الآراء أو خروجها إلى حيز الوجود ، أيا كانت قيمتها ، لهو عمل

خلاق فى حد ذاته . هذا وإن استمرار عملية التفكير هـذه لاشك ستؤدى فى النهاية إلى بلورة آراء خلاقة ومنظمة ومرتبطة بحل المشكلة موضع البحث .

وحتى يكون للتفكير الخلاق فرصة الظهور الى حيز الوجود ، فانه يجب العمل على توفير مناخ العمل الملائم والذى يعطى هذا التفكير فرصة التبلور ، ولاشك أن مطالب العمل مثل الضغوط الناتجة عن طبيعة الوقت وضرورة مقابلة جداول الانتاج وخفض التكاليف ... إلخ تعمل بطبيعتها على عدم توفير هذا المناخ .

ثالثا — الطريقة العلمية

تنطوى هذه الطريقة على عدة خطوات يمكن اجمالها فيمايلى .

١ — ملاحظة مشكلة ما وتحديد هدف معين يسعى الفرد لتحقيقه من وراء حلها .

٢ — بناء الفروض التي تفسر العلاقة بين جميع العوامل المرتبطة بها وبينها جميعا من ناحية وبين الهدف من ناحية أخرى.

٣ — اختبار صحة الفروض حتى تثبت صلاحيتها كنموذج صحيح للمشكلة .

٤ — إيضاح القاعدة التي يمكن على أساسها اتخاذ القرار .

٥ — تطبيق القاعدة المستخدمة فى اتخاذ القرار.

وقد سميت هذه الطريقة بالطريقة العلمية نظرا لإستخدامها أولا بواسطة العلماء وخاصة فى ميدان العلوم الطبيعية ، حيث تطلب تفسير الظواهر المختلفة ضرورة وجود معادلات وقواعد لإتخاذ القرارات ، وهذه القواعد لا يمكن

الاتيان بها إلا بعد عمل فروض معينة واختبارها والتحقيق من صحتها . وقد قام الكثير من العلماء في الميادين المختلفة مثل العلوم الاجتماعية وبحوث العمليات باستخدام وتعميم هذه الطريقة .

وتعتبر الطريقة العلميــة حالة خاصة من الطريقة العامــة لاتخاذ القرارات بطريقة الخطوات ، حيث يتم استخدامها فيما يتعلق بالمشاكل التى تتسم بالكثرة الحلول البديلة التي يتعذر الاختيار بينها . وفي مثـل هذه الحالات فان الطريقة المناسبة تتطلب عمل الفروض التي تصف العلاقات بين العوامل المختلفة المتعلقة بالمشاكل كما تتواجد في أحسن حل بديل واختبار دقتها ، وبالتالى يصبح من الممكن خفض عدد الحلول البديلة الى عدد مناسب قبل المفاضلة بينها .

وعلى ذلك فان الخطوات الثانية والثالثة والرابعة من الطريقةالعلمية تعادل الخطوات الثانية والثالثة في طريقة اتخاذ القرارات بالخطوات . هذا وتختلف الطريقة العلمية عن طريقة الخطوات أيضــاً في أن الأولى تقوم بالتركيز على التحليل الكمي للعوامل الداخلة في المشكلة، في حـين يتم عزل العوامل غـير الكمية لإستخدامها في الخطوة الاخيرة وهي خطوة تطبيق القاعدة المستخدمة في اتخاذ القرار .

الطرق الكمية

هناك بعض القرارات التي تخضع بطبيعتها للقياس الكمي ، وعليــه ، فإن أنسب الطرق التي يمكن استخدامها لاتخاذ مثل هذه القرارات هي الطرق الكمية والتي تعتمد أساسا على الإحصاء وبحوث العمليات بما تحويه من نماذج رياضية معقدة .

ونظراً للصعوبة النسبية التي تنطوى عليها هذه الطرق من ناحية ، ونظراً لعدم مناسبة المكان من ناحيه أخري ، فان الكاتب لن يتعرض لها ، دون أن ينطوى ذلك على إقلال من شأنها بأى حال ، مكتفيا بما سبق أ ن تم شرحه فى خلال المبحث الثالث من هذا الفصل.

مراجعة عامة :

تتطلب الخطوة الأولى فى التحليل الخاص ببحوث العمليات ضرورة تحديد الأهداف الخاصة بالنظام والتعبير عنها بصورة كمية .

بعد تحديد وقياس الأهداف الخاصة بالنظام المعين فان العوامل أو المنظمات التى تؤثر على تحقيق الأهداف يجب تحديدها وقياسها أيضا ·

بعد تحديد وقياس الاهداف والعوامل المرتبطة بمجال اتخاذ القرار ،فانه يتم وفقا لمنهج بحوث العمليات اختيار أو بناءذلك النموذج الرياضي المناسب اللازم لتصوير نظام العلاقات المختلفة داخل النظام .

إن الأساس الذى تقوم عليه بحوث العمليات هو النظر الى المنظمة كلها كوحدة متكاملة . وبصفة عامة فان الاساس الذى تستند اليه ادارة المنظمة فى اختيار الاسلوب الرياضى الذى يتفق وحل أى مشكلة من مشاكل بحوث العمليات هو ضرورة مناسبة الاسلوب للموقف وكذلك قدرته على تصوير العلاقات المختلفة الخاصة به .

أخذا فى الاعتبار لبعض الأساليب الرياضية بصورة محددة ، فان الاسلوب أو الطريقة التى تعتبر صالحة للتطبيق حينما تكون المشكلة هى مشكلة ايجاد التوازن بين التكلفة التى تترتب على وجود طاقة انتاجية عاطلة من ناحية

وبين تكاليف الانتظار حتى يتم تأدية الخدمة من ناحيـة أخرى هى طريقة نظرية خطوط الانتظار .

أما إذا كانت التكلفة الاجمالية الخاصة باكتشاف الانتاج الردىء تنخفض أولا ثم تبدأ فى الزيادة بعد نقطة معينة مع كل اضافة لعدد الموظفين العاملين بادارة الفحص، فإن الأسلوب الرياضى الذى يمكن استخدامه لايجاد النقطة التى عندها تصبح اجمالى التكلفة عند حدها الأدنى هى طريقة حسابات التفاضل .

أن المدير الذى يقوم بالتعبير الكمى عن احتمالات حدوث ظاهرة ما أو مجموعة من الظواهر حين قيامه باتخـاذ القرار انما يستخدم فى الواقـع طريقة نظرية الاحتمالات .

بالرغم من معرفة أحد المديرين لمتوسط دوران العمل لموظفيه ، إلا أنه إذا أراد أن يقدر الاعداد التى ستترك العمل خلال فترات زمنية محـددة فانه يقوم بتطبيق طريقة مونت كارلو .

أن تحديد استراتيجية اتخاذ القرار فى مجال عمل معين بعد الأخذ فى الاعتبار لما قد يقوم الخصم بعمله فى نفس المجال أمر ينطوى على استخدام أسـلوب نظرية المباريات .

أن الأسلوب الرياضى الذى يعتبر مناسبا حينما يكون الهدف هو تحديد عدد الوحدات التى يجب انتاجها من كل سلعة من السلـع التى يتم تصنيعها فى اطار مجموعة من القيود المفروضة على الطاقة الانتاجيه المتـاحة بهدف تعظيم العـائد الكلى هو أسلوب البرمجة الخطية.

تتطلب الخطوة الأولى من خطوات الطريقة البيانية البرمجة الخطية ضرورة عمل رسم بيانى ذا محورين يمثل الكميات المختلفة الخاصة بكل من المتغيرين ، ثم ادخال أو رسم القيود المختلفة عليه.

أن المنطقة التي تتمشي مع القيود الخاصة بالمشكلة فى الشكل البيانى يطلق عليها لفظ منطقة الحلول الممكنة .

فى نطاق منطقة الحلول الممكنة فان ذلك المزيج من قيم كلا المتغيرين الذى ينتج عنه الحل الأمثل هو المزيج الذى يجب اختياره.

حينما تنطوى مشكلة البرمجة الخطية على أكثر من متغيرين ، مثل الحديث عن انتاج ثلاث سلع ، فان الطريقة التى تستخدم لحلها والتي تعتبر أكثر مناسبة من الطريقة البيانية هى طريقة السمبلكس .

وأخيرا ، فان أحد الاشكال المعدلة لطريقة السمبلكس التى يمكن تطبيقها لحل المشاكل الخاصة بتدنية نفقات الشحن حينما يكون هناك أكثر من مصدر وأكثر من محطة وصول هو مايطلق عليه اسم طريقة النقل.

الفصل الحادي عشر

وظيفة التنظيم

هناك عدة أوجه لوظيفة التنظيم يجب أخذها فى الحسبان حين محاولة لتفهم الطبيعة العامة لها ومدى أهميتها فى العملية الإدارية . فى المقام الأول فانه يجب دراسة الشكل الرسمي للتنظيم بما فى ذلك الأسس التي تستخدم فى تقسيم أنشطته المختلفة ، أى تلك المتعلقة بتكوين الإدارات به ، وكذلك تلك الخاصة بنمو المنظمة ، ونطاق الادارة أو الاشراف ، والآثار المترتبة على اللامركزية الادارية . هذا وسوف نقوم بتغطية هذه الموضوعات فى المبحث الأول .

بالإضافة إلى ذلك فانه يجب الأخذ فى الاعتبار لمجموعة العلاقات التنظيمية الرسمية والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على طريقة عمل المنظمة وهى تلك التي تتضمن العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين . وسوف نقوم فى المبحث الثانى بشرح ماهية الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية ، وكذلك الأنواع المختلفة للسلطة التي يتم توكيلها بهدف إنجاز الأعمال الموكولة .

وأخيرا ، فان التنظيم ليس مجرد شكل رسمى أو مجموعة من العلاقات التنظيمية ، بل انه تنظيم اجتماعى أيضا . وتبعاً لذلك ، فاننا سوف نقوم بشرح المفاهيم الخاصة « بالدور » و « المكانة » ، وكذلك الآثار التى تتركها هذه المفاهيم على الأنشطة التنظيمية . وفى النهاية فاننا سوف نتعرض لطبيعة التنظيم غير الرسمى ووظائفه بما فى ذلك من استعراض لمفهومى « القوة » و «السياسة» . هذا وسوف نقوم بتغطية كل هذه الموضوعات فى المبحث الثالث .

المبحث الأول

الهيكل التنظيمى

تمثل خريطة التنظيم الرسمى كيفية تقسيم الأنشطة داخل المنظمة ، كما أنها توضح المستويات التنظيمية المتعددة بها وكذلك تدرجها ، كذلك تساهم هذه الخريطة فى وصف القنوات الرسمية للاتصالات التى تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة من القمة للقاعدة داخل الهيكل التنظيمى . وفى هذا المبحث فسوف نقوم بتعريف وتحديد العوامل التى تتخذ كأسس لتجميع الأنشطة المتشابهة داخل التنظيم ، أى الأسس التى تتبع فى تقسيم الأنشطة المختلفة إلى مجموعات متجانسة منها ، أو أسس تقسيم العمل والذى يعبر البعض عنه أحيانا بكيفية تكوين الادارات Departmentation ، وذلك بالإضافة الى شرح معنى النمو الرأسى والنمو الأفقى للمنظمة ، وكذلك مفهوم نطاق الادارة أو نطاق الإشراف كما يسميه البعض والعوامل التى تؤثر عليه ، وأخيرا ، فلسفة اللامركزية الادارية وأثرها على الهيكل التنظيمى وطريقة عمله .

أولا – تقسيم العمل

بلغة نظرية الإدارة ، فان عملية تجميع الأنشطه المتجانسه مع بعضها البعض عادة ما يرمز اليها بعملية « تقسيم العمل » . وعليه ، فان تقسيم العمل يعنى تجميع الأنشطة المتجانسه مع بعضها البعض عند كل مستوى تنظيمى داخل المنظمة وليس تجميعها عند مستوى الادارة الواحدة فقط . وعليه، فان لفظ « تقسيم العمل » لا يعنى فقط تكوين الادارات المتعارف عليها مثل إدارات الانتاج والتسويق والتمويل وإنما يمتد أثره ليشمل تقسيم المنظمة

ذاتها إلى فروع أيضا . وحيث أن الخريطة التنظيمية تصور العلاقات الرسمية بين المجموعات المختلفة من الأنشطة أو الأعمال التي يتم تحديدها داخل المنظمة، فأن تقسيم العمل يصبح بمثابة الخطوة الأولى المرتبطة بوظيفة التنظيم :

هناك عدة أسس يمكن استخدامها في عمليــة تجميــع الأنشطة المتجانسة داخل المنظمة ، أي في عملية تقسيم العمل . ان الأساس العددي يعني ببساطة تحديد وتوزيــع أعـداد متساوية من العـــاملين بشكل عشوائي على جميــع الوحدات التنظيمية ، أي جميــع الادارات أو الفروع ، داخل المنظمةالواحدة إن تقسيم العمل وفقا للأساس العددي فقط أمر لا يصلح تطبيقه مــع النمو والتعقد الذي صاحب تطور المنظمات الحديثـــة المختلفة . ويرجــع ذلك إلى اختلاف حاجات الادارات أو الفروع داخل المنظمــة الواحدة إلى مختلف المهارات ، كما يرجــع ذلك أيضاً إلى أن هذا الأساس لا يتسق مع الحاجة الى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة داخل المنظمة . وحيث أن تقسيم العمــل القائم على الأساس العددي يصبــح ذا معنى إذا ما استخدم في توزيــع القوى العاملة المتماثلة المهارات ، فأن هــذا الأساس كان صالحــا للتطبيق في تنظيم الجيوش في القرون الوسطى .

إن أحد الأسس الهامة الشائعة الاستخدام هو أن يتم تقسيم العمل وفقــا للوظيفة أو النشاط المراد إنجازه . أن تكوين الادارات المختلفة بالمنظمة وفقا للوظيفة أمر يتسق مــع الحاجة الى التخصص الوظيفي ، الذي لا غنى عنــه لأية منظمة . وبالرغم من تنوع وتعدد الأنشطة التي يجب تأديتها داخلالمنظمة الواحدة في وقتنا الحاضر ، إلا أن الكثير من العـناية والاهتمام يتم اعطاؤها

إلى ثلاثة أنواع محددة من هذه الأنشطة وهى الانتاج والبيع والتمويل وذلك حين تقسيم العمل على أساس الوظيفة (الأساس الوظيفى) .

وفى المنظمات الصناعية ، فان الادارات التى تتولى القيام بوظائف الإنتاج والبيع عادة ما يطلق عليها لفظ الادارات الوظيفية الرئيسية » . وبالرغم من أهمية الادارات الأخرى بالمنظمة أيضا لضمان بقائها واستمرارها في القيام بعملها ، إلا أن تلك الادارات المرتبطة بالوظائف الحيوية اللازمة لبناء المنظمة واستمرارها فى القيام بعملها هى تلك الادارات التي يطلق عليه لفظ الادارات الوظيفية الرئيسية . بمعنى آخر ، فان الادارات التى تقوم بخلق المنافع الأساسية هى تلك الادارات التي تعتبر فى حكم الادارات الوظيفية الرئيسية . وطالما أن إدارة الانتاج تقوم بخلق المنافع الشكلية والزمانية للسلعة أساسا فى حين تقوم إدارة التسويق بخلق المنفعة المكانية ومنفعة الحيازة أساسا ، لذلك فانه يطلق على كل منها لفظ الإدارات الوظيفية الرئيسية آخذين فى الاعتبار أن هذا التحليل يتطلب على المنظمة الصناعية .

وبغض النظر عن المستوى التنظيمى ذاته ، فان تجميع الأنشطة المتشابهة على أساس وظيفى يجب أن يتم وفقا لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديته . وعليه ، فان الأساس الوظيفى يتم تطبيقه بكثرة فى المنظمات الكبيرة الحجم التى تشتمل على أنواع متعددة من الأنشطة . وعليه ، فان ادارتى المشتريات والحسابات بأيه منظمة تعتبر أمثلة على تجميع الانشطة المتشابهة وفقا للأساس الخاص بالوظيفة . وبالمثل ، فان ادارات التشطيب والطلاء فى

مصنـع ما تعتبر أمثلة على تكوين الإدارات وفقا للأساس الخاص بالوظيفة أيضـــا .

انحصرت مناقشاتنا حتى الآن في الحديث عن أساسين من الأسس التى تستخدم في تجميع الأنشطة المتشابهة أو تقسيم العمــل داخل المنظمة وهما ، الاساس العددى ، والاساس الوظيفى . وبالإضـافة إلى ذلك ، فانه يمـكن أيضاً تقسيم العمل أيضـا وفقا للمنتج أو خط المنتجات . وبالنسبـة لتقسيم العمل وفقا للمنتج ، فان مدير الفرع أو المصنـع عادة ما يملك سلطات واسعة فيما يتعلق بالإنتاج والبيع والخدمة الخاصة بالمنتـج أو المنتجـــات التى يقوم بانتاجها ، إلا أن ذلك لايعنى بالضرورة أن يتم اختيار موقع هـذا الفرع أو المصنع بحيث يكـون قريبـــا من التسهيلات الانتاجيـة الاخرى الخاصة بالمنظمة الام . فقد يحدث أن يكون لمنظمة ما أكثر من مصنع أو فرع يقع كل منها بجانب الآخر في نفس الوقت الذى يكون بكل منها إدارة منفصلة تماماللبيع . ففى شركة جنرال موتورز الامريكية مثلا نجد أن الفروع الخاصة بالسيارات البويك والكاديلاك والشيفروليه تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقا للمنتج .

وفي حين يعتبر اكتمال خطـوط المنتجات وتكوين واكتساب المعرفـة المتخصصه بالمنتج المعين بمعرفة المهنـدسين ورجال البيـع من المزايا الرئيسيه المرتبطه بتقسيم العمل وفقا للمنتج ، فان مشكلات التنسيق واحتمال تمركـز القوة في بعض الفروع دون البعض الآخر بدون مبرر تعتبر من المساوىء الاساسيه المرتبطه بتقسيم العمل وفقا للمنتج أيضا .

كذلك يعتبر « الأساس الجغرافى » أساسا رابعا من الأسس المستخدمة

فى تقسيم العمل بالمنظمة . وفى هذه الحالة ، فان الموقع الجغرافى للفرع بالقياس إلى الموقع الجغرافى للمنظمة الأم (لا يعتبر عاملا ذا أهمية . فحينما يؤدى القرب من الظروف المحلية السائدة فى موقع جغرافى ما إلى وفورات اقتصادية أكثر سواء فى الإنتاج أو البيع ، فان تقسيم العمل وفقا للأساس الجغرافى يصبح واجب الإستخدام . كذلك تعتبر الرغبة فى الموائمة والتوافق مع الظروف المحلية للسوق سببا له مايبرره لتقسيم العمل وفقا للأساس الجغرافى بصفة عامة ، أما إذا استخدم هذا الاساس فى تقسيم العمل بسبب الصعوبات الخاصة بالإتصالات داخل المنظمة ، فانه يعتبر سببا ليس له مايبرره.

يعتبر انشاء المناطق المختلفة للبيع بحيث يرأس كل منطقة مدير مستقل يعتبر مثالا من أمثلة تقسيم العمل وفقا للأساس الجغرافى .

يعتبر تقسيم العمل وفقا للعملاء من الاسس المستخدمة فى تقسيم العمل أيضا . فحينما يكون الهدف هو العمل على زيادة قدرات المنظمة المتعلقة بخدمة القطاعات المختلفة من المشترين ، فان تقسيم العمل وفقا للعملاء يجب أخذه فى الاعتبار بجدية . تعتبر القدرة على مواجهة جميع الحاجات الخاصة بكل مجموعة من مجموعات العملاء بشكل محدود وواضح أحد المزايا الأساسية المرتبطة بتقسيم العمل وفقا للعملاء ، فى حين أن احتمال عدم التوظيف الكامل للطاقات بسبب احتمال تغير الأهمية النسبية لبعض هذه المجموعات يعتبر أحد مساوئها الرئيسية أيضا . وعلى سبيل المثال فان وجود قسم خاص بتلاميذ المدارس فى أحد المتاجر يعتبر مثالا من أمثلة تقسيم العمل وفقا للعملاء .

وأخيرا ، فانه يمكن تقسيم العمل بالمنظمة وفقا لطبيعة النشاط أو وفقا لطبيعة المعدات المستخدمة فعلى سبيل المثال نجد أن تجميع كل آلات تثقيب

البطاقات فى ادارة واحدة بالرغم من قيامها باسداء خدماتهـا لمختلف الإدارات بالمنظمة ، أو تجميع كل أمكانيات عمل البحوث والدراسات فى ادارة واحدة بالرغم من قيامها بخدمة جميع ادارات المنظمة تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط أو المعدات المستخدمة .

هذا ويجب ملاحظـة أن تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشـاط لا يخرج فى حقيقته عن كونه حالة خاصة لتقسيم العمل وفقا للوظيفة . وفى كلا الحالتين فان الأنشطة المتشابهة يتم تجميعها وفقا لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديته فى مكان واحد أو ادارة واحدة نظرا لحاجته الى معدات آلية متخصصة، وإلا لكان من الممكن تأديته فى الادارات المختلفه بالمنظمـة ، يعتبر مثالا من أمثلة تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط ذو المعدات .

أن الحاجه الى معدات ثقيلة ومتخصصة أو الحاجه الى الاستخدام المتتابع لأنواع مختلفة من المعدات يجعل تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط أو المعدات أمرا مرغوبا .

وبالإجمال ، فقد قمنا بمناقشة ستة أسس يتم استخدامها فى تقسيم العمـل . أن أهم هذه الاسس فى المنظمات الحديثة هو الاسـاس الوظيفى ، فى حـين أن أقلها أهمية هو الاساس العـددى . أما باقى الأسس المستخدمة فهى الأساس الخاص بالمنتج ، والاساس الجغرافى ، والاساس الخاص بالعملاء،والاساس الخاص بطبيعة النشاط أو المعدات .

من المنطقى تماما أن يتم استخدام أسس مختلفـة فى تقسيم العمل عند المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة . وعليه ، فان التقسيم الأعلى والمتوسط

والأدنى للعمل هو تعبير عن تقسيم العمـل من وجهة نظر المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة .

يرمز التقسيم الأعلى للعمل الى تلك الأنشطة المجمعة التي تقع أسفل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام مبـاشرة . وبالنظر فى الشـكل رقم(٩) فان الأساس المستخدم فى التقسيم الأعلى للعمل هو الأساس الوظيفى .

أما التقسيم المتوسط للعمل فيرمز الى جميع الأنشطةالتي يتم تجميعها بالمنظمة والتي تقع أسفل مستوي التقسيم الأعلى مباشرة والتى تعلو مستوى الأقسام التى تمثل قاعدة التنظيم فى الشـكل رقم(٩) ، أى التى تعـلو المستوى الادنى لتقسيم العمل . وحيث أن التقسيم المتوسط للعمل يقع فى المسافة بين المستوى الاعلى والمستوى الادنى لتقسيم العمـل ، فانه قد يشمل عدة مستويات تنظيمية . بالرجوع إلى الشكل رقم (٩) فاننا نلاحظ أن الاساس المستخـدم فى تقسيم العمـل فى المستوى المتوسـط الخاص بادارة الإنتـاج الاساسى الخاص بالمنتـج .

أما التقسيم الادنى للعمل فهو ذلك الذى يتم عنـد مستوى قاعدة التنظيم ، أى ذلك الذى يتم أسفـل مستوى التقسيم الاعـلى . والتقسيم المتوسـط . وبالرجوع إلى الشكل رقم (٩) فاننا نجد أن الاساس المستخدم فى تقسيم العمل فى المستوى الادنى الخاص بادارة الانتاج هو الاساس الوظيفى .

يوضح الشكل رقم (١٠) خريطة تنظيمية تتضمن عدداً من المستويات وكذلك مجموعة من الاسس المستخـدمة فى تقسيم العمل . وبالتدقيق فاننا نجد أن الاسـاس الجغرافى في تقسيم العمل تم تطبيقه على المستوى المتوسـط

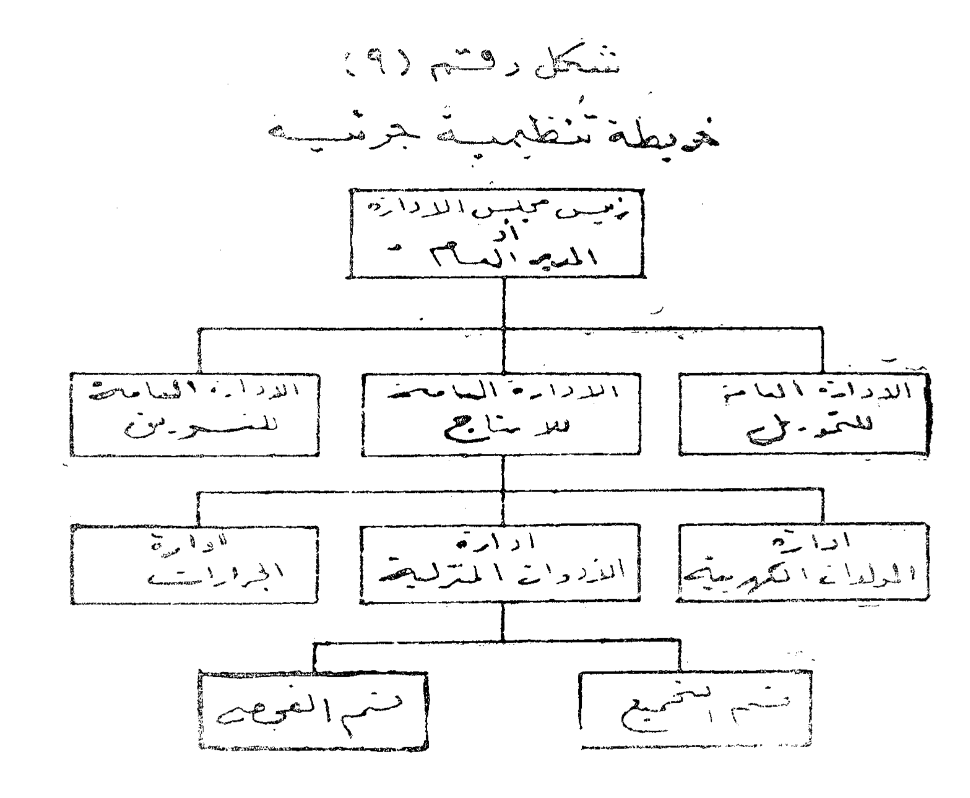
بالمنظمة ، فى حين أن الاساس الخاص بالمنتج تم استخدمه بالنسبة للمستوى الاعلى بها، أما التقسيم الوظيفى فقد تم استخدامه بالنسبة للمستوى الادنى بها.

وبمقارنة الشكل رقم (٩) بالشكل رقم (١٠) ، فاننا نجد أن كل من الخريطتين التنظيميتين تتبع أساسا مشتركا فى تقسيم العمل ، ألا وهو الاساس الوظيفى وذلك بالنسبة للمستوى الادنى بكلا المنظمتين . وفى معظم الاحيان فان الاساس الذي يستخدم فى تقسيم العمل بالمستوى الادنى بالمنظمة هو الاساس الوظيفى .

ثانيا ـ النمو الراسى والنمو الافقى للمنظمة

كلما زاد حجم أعمال المنظمة كلما نما الهيكل التنظيمى الخاص بها أفقيا ورأسيا . إن اضافة أى عدد من المستويات التنظيمية الى ما هو قائم يعتبر نموا رأسيا . فى حين أن فصل بعض الوظائف عن بعضها البعض وزيادة عددها مع بقاء عدد المستويات التنظيمية كما هو يعتبر نموا أفقيا .

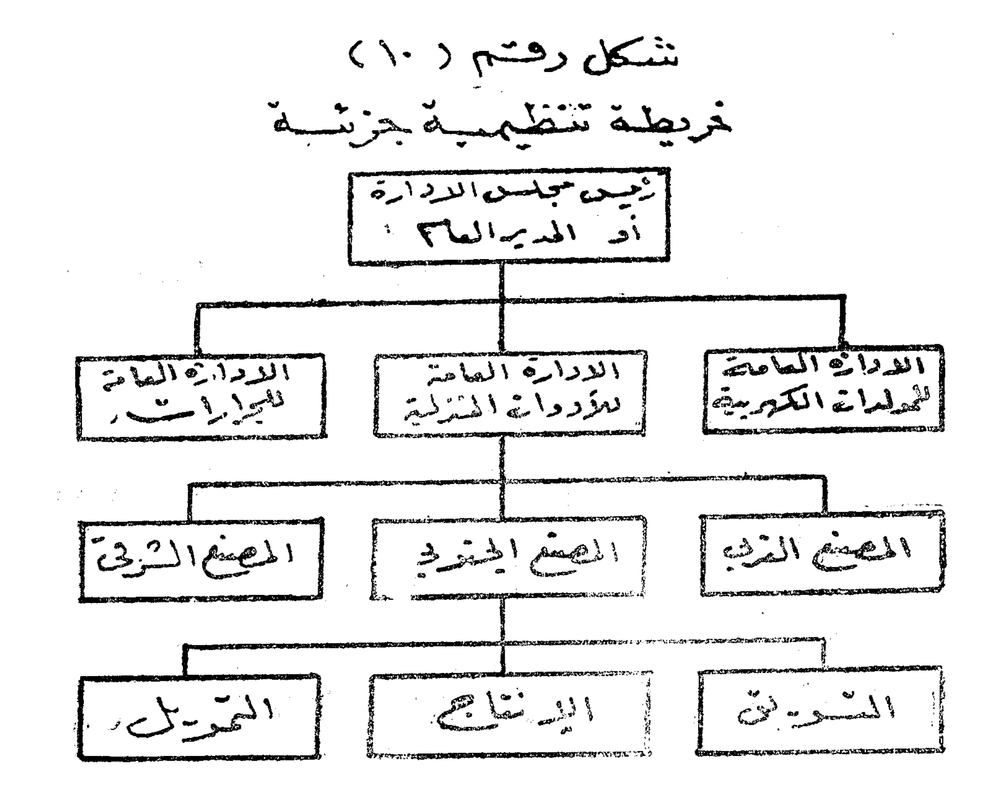
وحيث أن إضافة أى عدد من المستويات التنظيمية للهيكل التنظيمى يعنى أن المنظمة تنمو نموا رأسيا ، فان وصف العلاقة بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة الواحدة عادة ما يرمز اليه بلفظ «العملية الرأسية» وعليه ، فان تفويض السلطات وتوزيع المسئوليات بالمنظمة تعتبر من مكونات العملية الرأسيه بها .

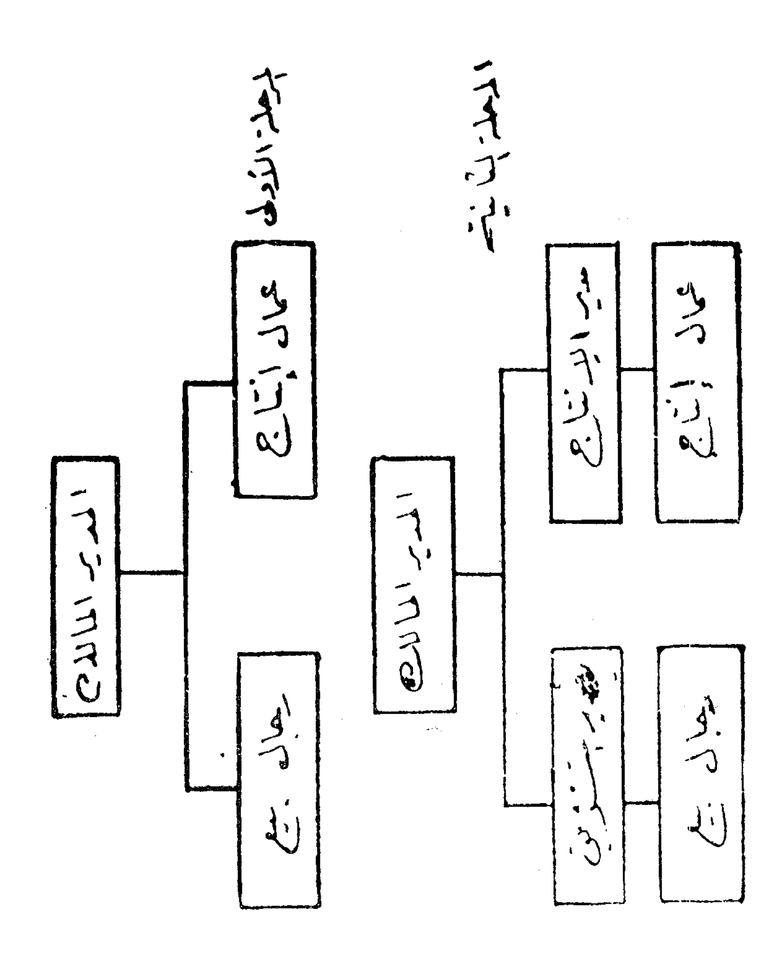


شكل رقم (٩)
خريطة تنظيمية جزئية

شكل رقم (١٠)

خريطة تنظيمية جزئية




المرحلة الأولى
المدير المالك
عمال إنتاج
رجال بيع
المرحلة الثانية
المدير المالك
مدير الإنتاج
مدير تسويق
عمال إنتاج
رجال بيع

بالنظر إلى الشكل رقم (١١) والذى يمثل مرحلتين من مراحل نمو منظمة صغيرة الحجم . نجد فى المرحلة الأولى لنمو المنظمة أن هناك عـــددا وقدره واحدا من المديرين بها ، فى حين يبلغ هذا العدد ثلاثة فى المرحـــلة الثانية . كذلك فانه يوجد فى المرحلة الأولى من مراحل نمو المنظمة كما هو موضـح بالشكل رقم (١١) عدداً وقدره اثنان من المستويات التنظيمية ، فى حين يبلغ هذا العدد ثلاثة فى المرحلة الثانيه من مراحل نموها .

تمثل المرحلة الثانية من مراحل نمو المنظمة نوعا من الفصل بين الأنشطة إذا ما قورنت بالمرحله الأولى ، لحيث يقوم المـدير المالك في المرحـله الأولى بالإشراف المباشر على عمال الانتاج ورجال البيـع ، فنجـد أنه قام بتفويض بعض سلطاته الى مديرين مساعدين له فى المرحلة الثانية . وعليه ، فان التغير الذي يحدث في العمليات الرأسية بالمنظمة يؤدي الى حدوث تغييرات أفقية بها أيضاً .

وكما تهتم « العملية الرأسية » بالنمو الرأسي بالمنظمة ، فان « العملية الأفقية » تؤثر على ما يحدث في الاتجاه الأفقى بها . يوضح الشكل رقم ١٢ مرحلة ثالثة من مراحل نمو هذه المنظمة الصغيرة الحجم . إن الفرق بين هذه المرحله والمرحلتين الأولى والثانية من النمو لايعنى أى تغيـير فى السلطـات الخاصة بأى مجال وظيفى مثل الانتاج أو التسويق ، إلا أنه يتضمن إضـافة وظيفة جديدة الى المستوى التنظيمى القائم . ولهـذا السبب فان التغيـيرات الافقية ترتبط بما يسمى « العملية أو العمليات الافقية» .

وبمقارنة المرحله الثانية لنمو المنظمة فى الشكل رقم (١١) والمرحـله

الثالثة النمو كما هي موضحة بالشكل رقم (١٢) ، فاننا نجد أن الاولى تنطوى على ثلاث مستويات تنظيمية ، كما تنطوى على عدد وقدره اثنان من المجالات التنظيمية ، أما الثانية فانها تنطوي على ثلاث مستويات تنظيمية ، كما تنطوى على ثلاث مجالات تنظيمية أيضاً .

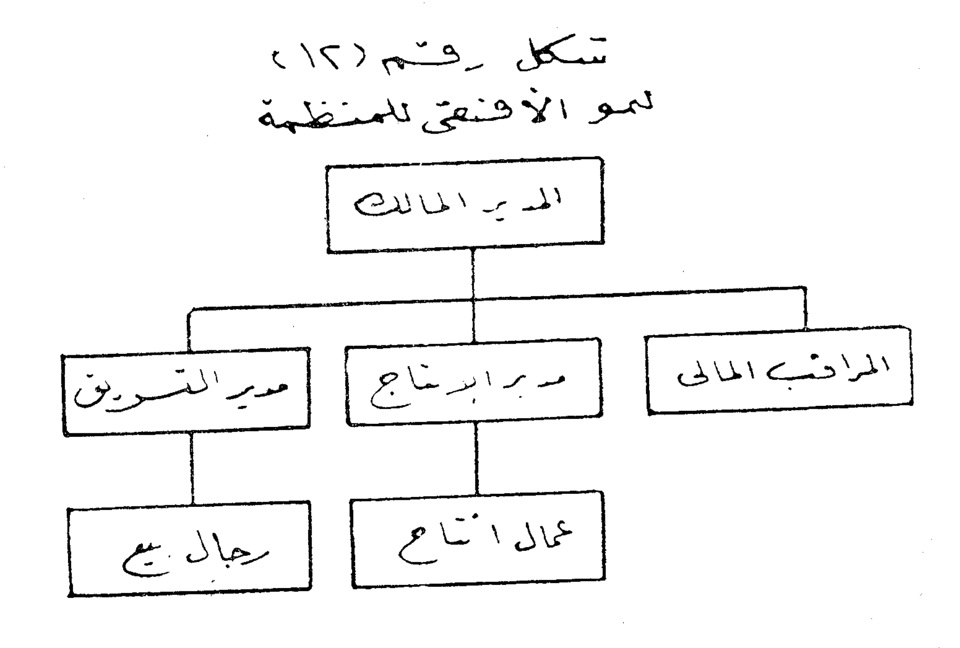
وعليه ، فان التميـيز الوظيفى Functional Differentiation ، أى خلق إدارة أو إدارات جديدة متضمنة وظائف جديدة ، عادة ما يترتب عليه نموا للمنظمة فى الاتجاه الافقى .

وبالإجمال فانه يمكن القول أن التغير الذى يحـدث فى العمليـة الرأسية انما يرتبط بالتغير الذى يحدث فى الاتجاه الرأسى . وبالتـالى فانه يؤثر على عدد المستويات التنظيمية بالمنظمة وليس عدد الوظائف بها ، أما التغـير الذى يحدث فى النشاط الوظيفى فهو ذلك الذى يرتبـط بالتغير الذى يحـــدث فى الاتجاه الافقى ، وبالتالى فانه يؤثر على عدد الوظائف بالمنظمـه ، وليس على المستويات التنظيمية .

ثالثا — نطاق الادارة

هناك عدة مسميات بديله لمفهوم « نطاق الادارة » مثل « نطاق الإشراف» و « نطاق الرقابة » . يرتبط هذا المفهوم بتحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بفاعليه . وبالرغم من أن الكتابات الكلاسيكية حاولت فى البداية تحـديد نطاق الادارة لجميـع أنواع المنظمات على اختلاف نوعياتها ، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن محـاولة الوصول الى معدل واحد لنطاق الادارة أمر لا معنى له . وكجزء من عمليـة التنظيم ، فانه يجب

شكل رقم (١٢)
النمو الأفقي للمنظمة



تحديد جميع خصائص الموقف المعين قبل تحديد نطاق الادارة المناسب له .

يعتبر المستوى التنظيمي ، طبيعة العمل الذى يراد الاشراف عليه ، نوعية المرؤوسين الخاضعين للاشراف ، ونوع المنظمة ذاتها بمثابة العوامل التى تحدد نطاق الإدارة والإشراف المثالى الذى يمكن تطبيقه على موقف ما.

فى المستوى التنظيمي الادنى بالمنظمة حيث يتم توكيل المسؤوليات الخاصة باداء واجبات محددة ، فاننا نتوقع أن يكون نطاق الإدارة كبيراً ، أى يشمل عددا كبيرا من المرؤوسين . وبالرغم من عدم وجود تحديد واضح للفروق بين نطاق الادارة الخاص بالمستويات التنظيمية المختلفة ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن نطاق الادارة عند المستوى الادنى لتقسيم العمل عادة ما يكون أكبر من ذلك الخاص بالمستوى الأعلى والمستوى المتوسط .

كذلك تؤثر طبيعة النشاط الذى يراد الإشراف عليه على نطاق الإدارة أيضاً . وبصفة عامة فانه يمكن القول أنه تنوعت الأنشطة التى تنطوى عليها الوظائف موضع الاشراف ، كلما صغر نطاق الادارة . ويرجع السبب فى ذلك أنه وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ماهى عليه ، فان التنوع الكثير فى أنشطة أو وظيفة الواحدة عادة مايتطلب اشرافا أكثر مباشرة من جانب الرئيس على مرؤوسيه . ومن الناحية الاخرى ، فان الوظائف . التى تسير وفقاً لروتين محدد ومعروف تؤدى الى أن يكون نطاق الادارة الخاص بها كبيرا . فعلى سبيل المثال اذا قارنا بين أحد رؤساء أقسام البحوث وأحد رؤساء خطط التجميع بنفس المنظمة ، فاننا نتوقع أن يكون نطاق الادارة بالأول أقل من ذلك الخاص بالثانى .

هناك عامل آخر يؤثر على نطاق الادارة المنـــاسب بالإضافة الى ذلك الخاص بالمتوسط التنظيمى والى ذلك الخاص بطبيعة النشاط ذاته موضع الاشراف ، الا وهو ذلك الخاص بنوعية الأفراد ذاتهـم . فاذا ما تغاضينا عن عنصر التنوع أو الروتين الذى ينطوى عليه النشاط المعين ، فان المهن التى تتصف بقيام شاغليها بأدائهم لأعمالهم بصورة مستقلة تميـل الى أن يكون نطاق الادارة الخاص بها كبيرا نسبيا . ويرجع السبب فى ذلك الى أن مبدأ الاستقلالية فى العمل يؤدى الى خفض الوقت والجهـد اللازمين للاشراف . أضف الى ذلك أن الافراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث القدرات العقلية والذهنية والدافع على العمل والدافع على تحمل المسئولية. وبشكل عام، فانه يمكن القول . أنه كلما قلت درجة الاستقلالية فى أداء المرؤوس لعمله وكلما انخفضت مجموع قدراته أيضاً ، فان ذلك يؤدى الى تضييق نطاق الادارة الخاصة بالرئيس ، والعكس صحيـح .

وأخيرا ، فان نوع المنظمة ذاتها يساعد أيضاً على تحديد النطاق المناسب للادارة . أن المفاهيم الخاصة بالمركزية واللامركزية وما يصـاحبها من درجات متفاوته فى تفويض السلطة تعتبر توصيفات لأنواع مختلفة من المنظمات أن التنظيم المركزى هو ذلك التنظيم الذى يتصف بقيام هيئة الادارة العليا به بوضـع التخطيط التفصيلى الشـامل له . وعليه فانه من المتوقع فى التنظيم المركزى أن تتولى الادارة العليا اتخاذ معظم أوجميع القرارات الادارية كذلك تميل التنظيمات المركزية الى تشجيع الإشراف المباشر للرؤساء على المرؤوسين عند كل مستوي تنظيمى حتى يمكن التأكد من قيام كل مرؤوس باتباع

السياسات والاجراءات وطرق العمل الموضوعة له بدقة . وعليه ، فان النتيجة المتوقعة الناتجة عن اتباع فلسفة المركزية فى الادارة هى أن يكون نطاق الادارة محدودا نسبيا .

ومن الناحية الأخرى . فان القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم فى المنظمات اللامركزية بطبيعة الحال فانه إذا قام المدير ، وفقا لسياسات المنظمة ، باعطاء مرؤوسيه حريات أكبر فى مجال اتخاذ القرارات الادارية ، فاننا نتوقع أن تزدادقدرة هذا المدير على الاشراف الفعال على عدد أكبر نسبيا من المرؤوسين وعليه ، فان المنظمة اللامركزية ، أى تلك التى تشجع تفويض السلطات الى المستويات الدنيا بها ، تميل الى أن يكون طاق الادارة بها كبيرا نسبياً بصفة عامة.

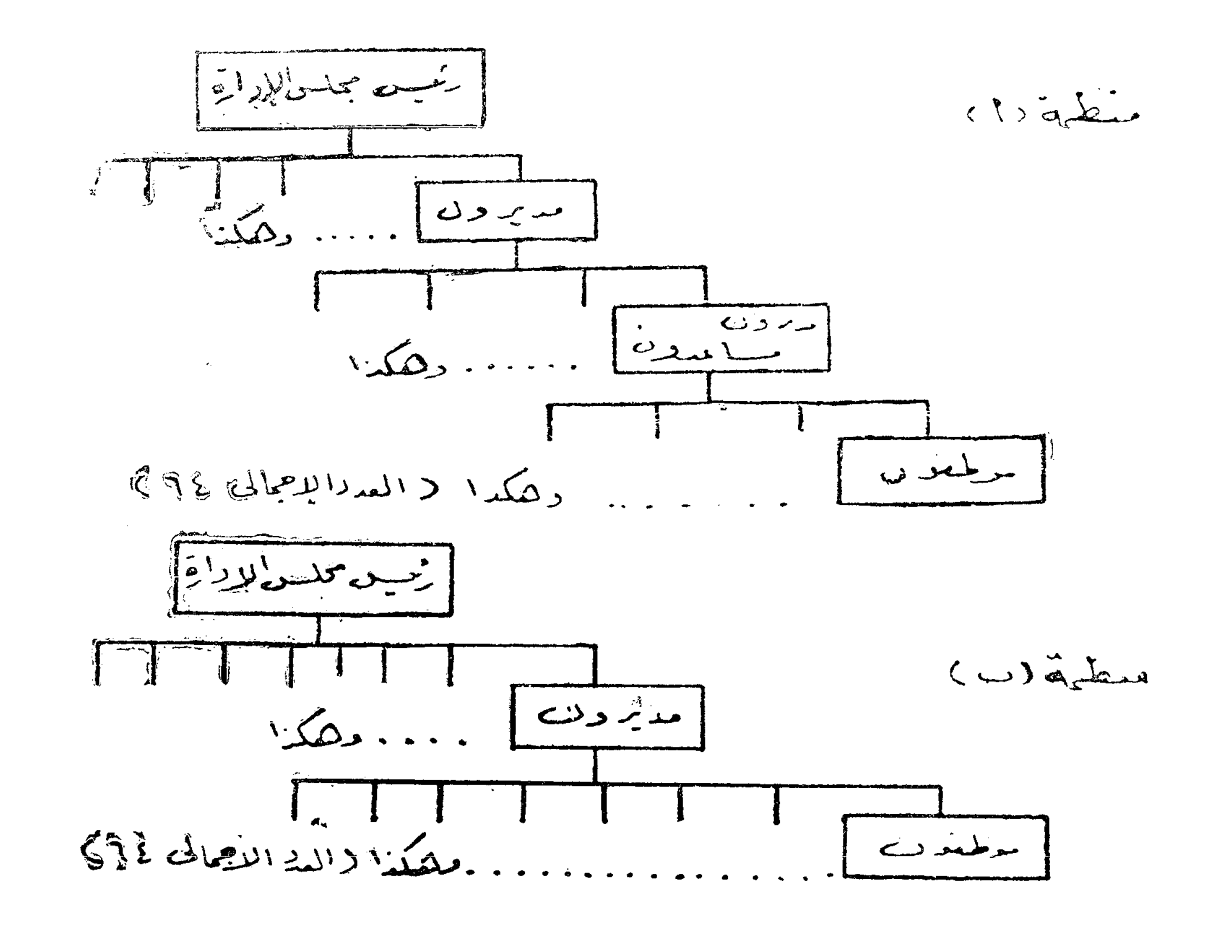
وباختصار ، فقد أشرنا الى أربعة عوامل تؤثر جميعها على تحديد النطاق المناسب للادارة المرتبطة بموقف ما ، وهذه العوامل هى المستوى التنظيمى ، طبيعة العمل ، نوعية الأفراد ، ونوع المنظمة . فى حين نجد أن المستويات التنظيمية الدنيا ، الأعمال الروتينية ، والمنظمات اللامركزية جميعها تميل الى جعل نطاق الادارة المناسب كبيرا فاننا نجد،من الناحية الأخرى أن المستويات التنظيمية العليا ، الأعمال المتنوعة ، والمنظمات المركزية جميعها تميل الى جعل نطاق الادارة المناسب محدودا نسبيا .

وفى أى موقف ادارى معين ، فقد تملى بعض العوامل ضرورة تضييق نطاق الادارة ، فى حين تشجع بعض العوامل الأخرى على ضرورة إتساعه . وعليه ، فان المدير يجب أن يأخذ فى اعتباره جميع هذه العوامل ويقوم بالموازنة بينها حين قيامه بتحديد نطاق الادارة .

رابعا ـ اللامركزية والمنظمة ككل

تؤثر اللامركزية الادارية ليس فقط على نطاق الادارة ولكن على عدد المديرين وعدد المستويات الادارية بالهيكل التنظيمى أيضاً . وعليه ، فإن الفلسفة التى تحبذ تفويض السلطات الى أدنى المستويات الادارية الممكنة بالمنظمة تؤدى الى إحداث ردود فعل معينة بها وهى التى سوف نقوم بمناقشتها فى هذا الجزء .

بالنظر الى الشكل رقم (١٣) فإننا نجد أن عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير هو أربعة فى المنظمة (أ) ، فى حين أن عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير فى المنظمة(ب)هو ثمانية. كذلك يوضح هذا الشكل أن عدد المستويات فى المنظمة (أ) يبلغ أربعة فى حين أن هذا العدد فى المنظمة (ب) يبلغ ثلاثة بما فى ذلك المستوى الخاص برئيس مجلس الادارة.


منظمة (أ)
رئيس مجلس الإدارة
مديرون
..... وهكذا
مديرون مساعدون
...... وهكذا
موظفون
.... وهكذا (العدد الإجمالي ٩٤)
منظمة (ب)
رئيس مجلس الإدارة
مديرون
.... وهكذا
موظفون
.... وهكذا (العدد الإجمالي ٦٤)

ان التنظيم المسطح هو ذلك الهيكل الذى يتميز بوجود عدد قليل نسبياً من المستويات التنظيمية به ، والذى يتميز أيضاً بكثرة عدد المرؤسين عند كل مستوى ، فى حين أن التنظيم الطويل أو الهرمى ، كما يسمى أحياناً ، فانه يتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المستويات التنظيمية ، وبالرجوع الى الشكل رقم (١٣) فان المنظمة (ب) تبدو كتنظيم مسطح ، فى حين أن المنظمة (ا) تبدو كتنظيم هرمى .

وحيث أن اللامركزية الاداريه تحبذ توسيع نطاق الادارة ، فأنها تميل الى تطوير الهيكل التنظيمى للمنظمه وذلك بأن يتجه نحو الشكل المسطح .

وبالرجوع مرة أخرى الى الشكل رقم (١٣) فاننا نجد أن أية أوامر تصدر عن رئيس مجلس الادارة فى المنظمة (ا) يجب أن تمر من خلال عدد وقدره اثنان من المستويات التنظيمية الوسيطة قبل أن تصل الى الموظفين ، فى حين أن نفس الأوامر الصادرة من رئيس مجلس الادارة فى المنظمة (ب) تمر من خلال عدد وقدره واحداً من المستويات التنظيمية قبل أن تصل الى الموظفين .

وعليه ، فانه ينجم عن التنظيم المسطح أو اللامركزى وجود خطوط اتصالات أكثر قصراً داخل المنظمة .

واذا ما نظرنا الى الشكل رقم (١٣) مرة أخرى ، فاننا نلاحظ أن العدد الاجمالى للمديرين بالمنظمة (ا) ، أى عدد العاملين بها غير الموظفين بالمستوى الادنى يزيد عن نفس هذا العدد الخاص بالمنظمة (ب) . وعليه ، فان اللامركزية الادارية تؤدى توسيع نطاق الادارة ، كما أنها تؤدى الى هيكل

تنظيمي مسطح نسبيا ، كما أنها تؤدى الى قصر خطوط الاتصالات بالمنظمة ، كما أنها تؤدى أيضا الى قلة عدد المديرين بهـا . وعـلى النقيض من ذلك فان المركـزية الادارية تؤدى الى تضييق نطاق الادارة ، كما أنها تؤدى الى هيكل تنظيمي هرمى نسبيا ، كما أنها تؤدى الى اطالة خطوط الاتصالات بالمنظمة ، كما أنها تؤدى الى زيادة عدد المديرين بها . وكـنتيجة لذلك فانه يمكن القول بصفة عامة أن المنظمة المركـزية تتميز على المنظمة اللامركزية فى أنهـا تؤدى الى خلق علاقات عمل مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أنها تؤدى الى أحكام الرقابة الادارية أيضا أما بالنسبة للمنظمة اللامركزية فانها تتميز عن المنظمة المركزية فى قدرتها على تهيئة الفرص المناسبة للمديرين ، وخاصة عند المستويات الدنيا بالتنظيم ، لتنمية أنفسهم وذلك نتيجة لأن اللامركزية في حد ذاتها تعنى اعطائهم فرصا أكبر لاتخاذ القرارات الاداريه المختلفة .

وبسبب النجاح الذى ارتبط بادخال فلسفة اللامركزية فى شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات فى بداية العشرينات من هذا القرن ، فقد اكـتسبت هذه الفلسفة الكثير من الشهرة والذيوع ، وكـذلك العديد من الانصار لها فى الصناعة الأمريكية ، وقد أرجع هارلو كيرتس رئيس مجلس ادارة الشركه فى شهادته أمام احدى لجـان مجلس الشيوخ الأمريكي نجـاح الشركه الى قيامهـا بتطبيق سياسة اللامركزية فى الادارة . وفى شهـادته قال كيرتس أن الفضل في ادخال وتطبيق سياسة اللامركزية في الادارة يرجع الى الفريد سلون الذى كان رئيسـا لمجلس ادارة الشركه فى عام ١٩٢١ حينما كانت الشركة تعاني من بعض الصعوبات المالية في ذلك الوقت . ونظراً لأهمية ما قام الفريد سلون بعمله فان المرفق رقم(١)أسفله يمثل موجزا لشهادة

هارلو كيرتس بهذا الصدد ، وكما سيتضح بعدقراءة هذا المرفق ، فان التطوير الذى استحدثه الفريد سلون أدى الى الخليط المناسب من المركزية واللامركزيه فى الإدارة .

مرفق رقم (١) :

مأخوذ عن « تطور ونمو شركة جنرال موتورز لهارلو كيرتس[(١)] » .

حتى قبل ظهور كارثة عام ١٩٢٠ كان السيد/سلون يشعر بحاجة شركة جنرال موتورز الشديدة إلى مفهوم أكثر وضوحا لفلسفتها الادارية . وقد لاحظ أن الكثير من الوقت كان يتم اضاعته فى حل المشاكل الإدارية التفصيلية وكذلك فى مواجهة المواقف الحرجة التى كانت دائمة الظهور . وقد لاحظ سلون أيضا أن تركيز المشاكل بشكل كبير فى أيدى فئة قليلة من أفراد الادارة العليا أدي الى افتقارهم لعنصر المبادأة والى والتأخير والى ارتفاع التكلفة وانخفاض الفاعلية وأخيرا الى تعويق عملية التنمية الادارية بالشركة وقد تبين له أن المركزية ، اذا احسن استخدامها ، فانها تؤدي الى أحكام الرقابة والتنسيق وكذلك التطبيق الصحيح لمبدأ التخصص فى تقسيم العمل وما ينتج عن ذلك كله من وفورات . كما تبين له أيضا أن اللامركزية ، إذا أحسن استخدامها ، فانها تؤدي الى زيادة الشعور بالمسؤولية ، تنمية عنصر المبادأة ، التوزيع السليم للقرارات الإدارية على المستويات التنظيمية المختلفة بما فى ذلك المستوى الاشرافى وما يترتب على ذلك كله من مرونة وتعاون ، وهى أشياء أساسية فى منظمة كبيرة الحجم كجنرال موتورز ، ولقد كان

---

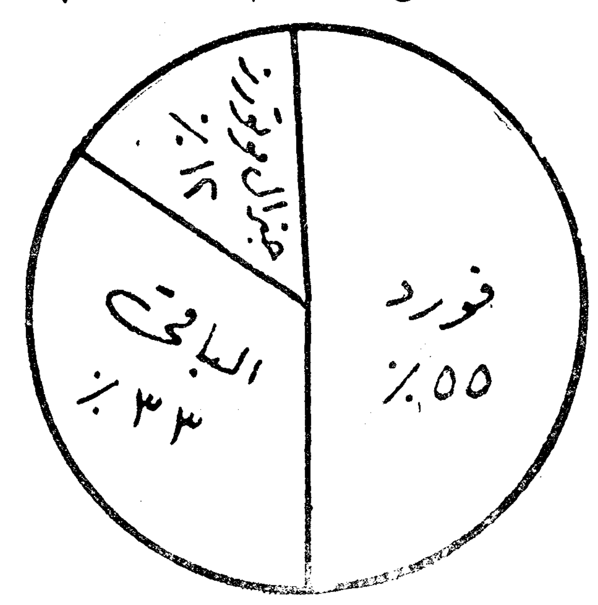
(١) United States Senate Committee, Dec. 1955, pp. 5-12.

هدفه هو محاولة ايجاد نوع من التوازن بين هذين المفهومين المتعــارضين وهما مفهومى اللامركزية والمركزية الادارية حتى يمكن الحصول على أحسن مافى كل . وقد انتهى الى القول بأن الطريق الوحيد لتحقيق هذا التوازن هو أن تقوم شركة جنرال موتورز على مبدأ المركزية فى وضــع السياسات ، وعلى مبدأ اللامركزية فى الادارة أو التنفيذ . وقد ترتب على ذلك أن قام السيد / سلون بوضع مفهوم للادارة بشركة جنرال موتورز كشركة كبيرة الحجم يقوم على ضرورة تقسيم الشركة إلى أجزاء أو فروع متعددة كلما أمكن ذلك، على أن يتم ذلك بصورة منسقة ، ثم وضع أحسن الكفاءات الموجودة بكل فرع لتكون مسؤولة مسئولية كاملة عنه ، ثم خلق نظام معين للتنسيق بحيث يؤدى إلى أن يســاند كل فرع باقى الفروع الأخرى بالشركة ، وبذلك تؤدى هذه الفلسفة ليس فقط الى اذابــة كل الفروع فى قالب من الاجتماعات المشتركة والتى تهم الشركة ككل ، بل وإلى تنمية القدرات الادارية وتشجيع عنصر المبادأة أيضاً وذلك من خلال اعطاء كافة المسؤوليات وما يقابلها من فرص متاحة لإظهار هذه القدرات بما يحقق الحاجات الذاتية لأفراد الادارة وبما يحقق كذلك أهداف وحاجات الشركة » .

هناك سبب من وراء عرض هذا المرفق وهو أن شركة جنرال موتورز بفروعها المختلفة يمكن تشبيهها باحدى المؤسسات العامة فى مصر وما يتبعها من شركات . أو يمكن تشبيهها باللجان القطاعية وما يرتبط بهـا من شركات فى فى حالة الغاء نظام المؤسسات العامة . فاذا كانت تجربة هذه الشركة ناجحة ، وهذه حقيقة ، فهل يمــكن الاستفادة منهــا فى ادارة وتطوير نظام العمــل بمؤسسات وشركات قطاع الاعمال العام فى مصر ؟ فكر مليا فى امكانية تطبيق

مفهوم الادارة الخاص بشركة جنرال موتورز على المؤسسات والشركات المصرية، كذلك فكر فى ماهية العوامل التى تشكل قيودا على هذا التطبيق، وكذلك كيفية التغلب عليها !!.

كذلك أثار كرتس الى أن النمو الاقتصادى الذى حدث فى الولايات المتحدة وفى صناعة السيارات ذاتها كانت من العوامل التي ساعدت على نمو شركة جنرال موتورز . إلا أن إتباع التطوير الاداري الذى استحدثه الفريد سلون جعل شركة جنرال موتورز تنمو بمعدلات فاقت كثيرا تلك الخاصة بمنافسيها فبينما نجد أن حصة هذه الشركة من مبيعات السيارات الجديدة بالولايات المتحدة تعادل حوالى ٥٠ ٪ وبشكل ثابت فى السنوات الاخيرة ، فقد كانت حصتها السوقية كما هو موضح بالشكل رقم ١٤ لاتتعدى ١٢ ٪ فى عام ١٩٢١



شكل رقم (١٤)
النسب المئوية لمبيعات السيارات بالولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٢١

ومنذ عام ١٩٢٠ بدأت معظم المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تطبيق فلسفة اللامركزية كأسلوب جديد في الادارة . وفي مقابل المزايا التي ينطوى عليها أسلوب اللامركزية فانه يجب ملاحظة أن الخطر الحقيقى الذى يرتبط به يتلخص فى احتمال الانزلاق في تطبيقه إلى أقصى حد ، الأمر الدى قد يؤدى بالادارة إلى أن تفقد أحد وظائفها الاساسية وهى وظيفة الرقابة .

ان المشكلة القائمة الآن في معظم المنظمات سواء فى الأنظمة الرأسمالية أو الانظمة الاشتراكية هى إيجاد التوازن الصحيح بين الفلسفتين الاداريتين المتعارضتين وهما فلسفة المركزية وفلسفة اللامركزية .

تعرضنا فى هذا المبحث لبعض المبادىء الاساسية التي يتم تطبيقها من أجل خلق ما يسمى بالشكل التنظيمي للمؤسسة ، مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل، نطاق الإشراف ... الخ موضحين علاقة كل ذلك من ناحية وشكل الهيكل التنظيمى ، أى درجة مركزيته ، من ناحية أخرى .

وهناك العديد من الادوات التي يجب على الادارة استخدامها من أجل التوصل الى الشكل التنظيمي المناسب لها . ومن أهم هذه الادوات مايعرف باسم « توصيف وتقييم الوظائف » . وهناك العديد من الاستخدامات التى ترتبط بتوصيف وتقييم الوظائف يجب ذكرها حتى يمكن تفهم أهمية هذه الأداة وأهم هذه الاستخدامات هي :

١ — تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادى (الاجر أو المرتب) الذي يقابلها .

٢ — تحديد محتوى الوظائف التى تعتبر بمثابة اللبنة الاساسية التي يقام

عليها الشكل التنظيمى بأكمله . ومما لاشك فيه أنه إذا كان هناك أى خطأ أو عدم وضوح أو ازدواج فى تحديد محتوى كل وظيفة داخل المنظمة فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم على الإطلاق ، والعكس صحيح .

٣ ـ المساهمة فى وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة . من المعروف أن أداء كل فرد لابد وأن يرتبط بضرورة تحقيق أهداف محددة ومرتبطة بوظيفته . وبالتالى فان تقييم الأداء لابد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الأداء المطلوبة وحدود السلطات والمسئوليات المرتبطة بها ، وهذا الأمر يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف .

٤ ـ المساهمة فى وضع أنظمة موضوعية للترقى . يتطلب النظام الموضوعى للترقى بأية منظمة ضرورة دراسة الوظيفة التي يرقى اليها الفرد دراسة وافية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة العمل وواجباته ومسئولياته وسلطاته ، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم ، ثم تسكين الأفراد ذوى الخبرات المطلوبة على الوظائف التي تمت دراستها ، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف فى المنظمة .

٥ ـ المساهمة فى بلورة برامج التدريب المطلوبة للمنظمة . حيث أن التدريب يرمى الى معالجة أوجه القصور فى الأداء الفردى وحيث أنه لا يمكن اكتشاف نواحى القصور هذه إلا بمقارنة الأهداف التي تم انجازها بالأهداف الموضوعة (طبيعة العمل ومسئولياته وسلطاته) ، لذلك فان التدريب لابد وأن يرتبط بتوصيف الوظائف المختلفة بالمنظمة ، ذلك أن هذا التوصيف يعتبر بمثابة تحديد للأهداف الخاصة بكل وظيفة .

٦ ـ المساهمة فى تطوير التنظيم . فى أبسط معانيه ، فان أى تطوير يطرأ

على أية منظمة فانه عادة ماير تبط بتغيير طبيعة الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها . فعلى سبيل المثال فان ادماج ادارات قائمة على بعضها البعض أو انشاء ادارات جديدة انما يتطلب اما القضاء على الإزدواج فى بعض الوظائف أو اضافة بعض الوظائف الجديدة أو كليهما . كذلك قد يحدث أن تكتشف المنظمة أن هناك وظائف متشابهة أو متماثلة الا أن كلا منهما يطلق عليها نفس المسميات قد تختلف اختلافا جوهريا من حيث مكوناتها ، أو قدتكتشف المنظمة أن هناك واجبات معينة منتشرة انتشارا غير منطقى على وظائف متعددة ومختلفة ، الأمر الذى يؤكد أهمية توصيف وتقييم الوظائف كأداة من أدوات تطوير المنظمة .

٧ ـ المساهمة فى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة بالمنظمة ، كذلك عدد شاغليها ، الأمر الذي يسهل عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة فى المستقبل .

٨ ـ انعكاس كل ماتقدم على فاعلية المنظمة من ناحيةوعلى شعور العاملين بها من ناحية أخرى .

بعد هذا العرض السريع لاستخدامات أداة توصيف وتقييم الوظائف ، فاننا سوف نتعرض بشيء من التفصيل لتوصيف الوظائف بهدف تحديد العائد المادى المقابل لها وهو أحد الاستخدامات الهامة السابق الأشارة اليها .

قد يكون هناك التباس من ناحيتي في فهم معانى بعض الكلمات العربية ،الا أننى أعتقد أن لفظ « تقييم الوظائف » بالرغم من شيوعه ، قد يسبب بعض الغموض فى تفهم المقصود منه . وعلى ذلك ، فانه يجب التفرقة بين كل من الوظيفة Position والعمل Job . ففي حين تشير الاولى الى الشخص الذى

يشغلها ، فان الثانية تأتى خلوا من الإشارة إلى هذا الشخص . يمكن تعريف العمل من خلال مكوناته والتي تشمل ، الواجبات التي ينطوى عليهـا والتي يجب أدائها ، السلطة الممنوحة لأداء هذا العمل والمرتبطة به ، والمسئولية عن اتمام هذه الواجبات على وجه مرض . وعلى ذلك فان عمل « كاتبـة الآلة الكاتبة » على سبيل المثـال يمكن تعريفه وتحديده كما سبق ، بغض النظر عن عدد الكاتبات على الآلة الكاتبة . فاذا مااستلزم عمل ما أن يقـوم به أكثر من فرد فأننا نخلص إلى وجود عمل واحد وعدة وظائف . وتمشيا مع المثـال السابق ، فقد يكون هناك فى شركة ما عشرة وظائف (يشغلها عشرة أفراد) ككاتبي آله كاتبة لعمل واحد يدعي « الكتابة على الآلة الكاتبة » وبناء عليه فانه من المتوقع أن يزيد عدد الوظائف عن عدد الأعـمال فى أية شركة (أو يتسـاوي معها) ، الا أنه من غير المعقول أن تزيد عدد الأعمـال عن عدد الوظائف . لذلك فسينصب حديثى هنا على تقييم الوظائف وليس تقييم الأعمال تمشيا مع المسميات المتعارف عليها .

تهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق هدفين أساسيين :

أولا : تحقيق التجانس الداخلى فيما يتعلق بسياسات الأجور والمرتبات .

ثانيا : تحقيق التجانس الخارجي فيما يتعلق بسياسات الأجور والمرتبات .

هذا وأن تحقيـق الهدف الأول لن يتأتى الا عن طريق دراسـة وتقييم الأعمال المختلفة حتي يمكن تحديد قيمة كل عمل وفقاً لمعايير ثابتة ثم وضع نظام معين وواضح لسياسات الأجور والمرتبات ليتمشي مع هذه القيمة . أما تحقيق الهدف الثانى فانه يتأتى عن طريق مقارنة الأعمال التي تم تقييمها داخليا وكذلك الأجور والمرتبات التي تم تقديرها بأعمال مماثله فى شركات أو قطاعات أخرى

وكذلك الاجور والمرتبات التي تدفعها هذه الشركات أو القطاعات ، ثم دراسة الفروق والعمل على تصحيحها .

تنطوى عملية تقييم الوظائف على عده خطوات يجب اتخاذها وهى :

١ ـ تحديد مسئولية المنظمة تجاه التقييم .

٢ ـ تحديد الوظائف التي يراد تقييمها .

٣ ـ تحليل الوظائف .

٤ ـ تقييم الوظائف .

٥ ـ إعداد فئات الأجور والمرتبات ووضع الوظائف فى درجات .

٦ ـ التعرف على المشاكل التطبيقية والعمل على تصحيحها .

١ — تحديد مسئوليه المنظمة تجاة تقييم الوظائف

نظرا لما لعملية تقييم الوظائف من فوائد جمة ، فان فئة الإدارة في أى منظمة أو مشروع يجب أن تأخذ على عاتقها مهمة ادخال هذا المفهوم ومساندته حتى يخرج الى حيز الوجود . وفى شركات جمهورية مصر العربية فان القوانين المختلفة نصت بصراحة على وجوب قيام كل شركة ومؤسسة بتقييم مختلف الوظائف بها . وعادة ماتعطي المسئولية الفعلية للقيام بهذه المهمة إلى ادارات الأفراد ، إلا أن ذلك لايعنى بالضرورة عدم اشتراك الادارات الأخرى ، ويتطلب هذا العمل ضرورة توافر خبرات متخصصة داخل الشركه فى هذا المجال ، أو أن تلجأ الشركه الى بيوت الخبرة الخارجية لمعاونتها في هدا الصدد .

٢ ـ تحديد الوظائف المراد تقييمها

لا تشمل عملية التقييم عادة تقييم جميع الوظائف بالشركة المعنيـة . كما أنه غالبا ماينصب التقييم على تقييم وظائف المصنع والوظائف الاشرافية ، وذلك نظراً للسهوله النسبية لعملية التقييم ذاتهـا . وبالرغم من ذلك ، فاذا ماأريد تقييم وظائف أخرى كالوظائف الادارية وخاصة في المستويات الادارية العليا فان ذلك يتطلب ضرورة تحديدها وفصلها عن باقي الوظائف ، ذلك أن طبيعة كل مجموعة من وظائف تختلف عن المجموعات الأخـــرى . بمعنى آخر ، فان عملية التقييم تتم وفقا لمعايير محددة ومرتبطة بوظائف معينة . ومن المنطق أن تختلف هذه المعايير المرتبطة بالوظائف الكتابية عن تلك المرتبطة بالوظائف الاداريه . ومن ناحيه أخرى فان التقييم لا يعنى بالضرورة تقييم جميع الوظائف حتى ولو كانت ذات طبيعة واحدة . فاذا ما كانت هناك خطة تقييم سـابقة ومطبقة فان التقييم الجديد قد يعنى إما تقييم الوظائف الجديدة التى تمت إضافتها أو إعادة تقييم لبعض الوظائف القديمة التي تم تغيير محتواها .

٣ ـ تحليل الوظائف

يعتبر تحليل الوظائف خطوة أساسية للقيام بالتقييم الفعلى لها ، ذلك أنهـا تنطوى على تجميع كل المعلومات المرتبطة بالواجبات التى تنطـوى عليها والتى تلزم لأغراض التقييم . وبصفة عامة ، فانه يجب تجميع المعلومات التالية :

١ ـ لقب الوظيفـة .

٢ ـ عدد شاغلي الوظيفة وتوزيعهم داخل التنظيم .

٣ أسماء المشرفين المباشرين .

٤ - المواد والآلات والادوات المستخدمة .

٥ - من أين يأتى العمل والى أين يذهب بعد الانتهاء منه ، أى تدفق العمل .

٦ - عدد ساعات العمل والاجور المرتبطة بها .

٧ - ظروف العمل المادية .

٨ - قائمة بالواجبات وكذلك تقدير الوقت المنصرف على أداء كل منها مقسمة وفقاً لما إذا كانت واجبات يومية ، أسبوعية ، شهرية ، أو عرضية.

٩ - متطلبات الخبرة والتعليم .

١٠ - المهارات والقدرات المطلوبة.

١١ - معلومات أخرى .

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها فى تجميع هذه المعلومات أهمها طريقة قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات .

طريقة قائمة الاسئلة :

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الأعمال الكتابية والإشرافية وذلك نظراً لتوافر القدرة والدقة فى إجابة الأسئلة المختلفة . ويقوم المختص بالتقييم بارسال هذه القوائم إلى الأفراد طالباً منهم ملأها واعطائها لرؤسائهم

لمراجعتها واعتمادها . وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بإمكان الاتصال بعدد كبير من شاغلي الوظائف المختلفة مما يجعل تكاليفها قليلة نسبياً . هـذا ويعاب عليها صعوبة تصميم القائمة ، بالاضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة . ويبين نموذج رقم (١) قائمة أسـئلة يمكن استخدامها لتحليل الوظائف المكتبية .

طريقة المقابلة :

هنا يقوم خبير التحليل بزيارة أماكن العمل وملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم ، كما يقوم بسؤالهم وسؤال رؤسـائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة ، وتتميز هـذه الطريقة بالبعد عن احتمال الخطأ أو عدم الدقة إذا ما ترك الأمر للأفراد وحدهم ، كما أنها تتيح لخبير التحليل تجميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من الدقة . إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذى تتطلبه وكذلك ارتفاع نفقات تجميع المعلومات . ويبين نموذج رقم (٢) نظاما مقترحا لتحليل الوظائف بطريقة المقابلة .

بعد تجميع هذه المعلومات ، فانها تستخدم في تعريف معالم كل وظيفة ، أي كتابة وصف كامل للواجبات والسلطات والمسئوليات ، وهو ما يعرف باسم «توصيف الوظيفة» . كما أن نفس المعلومات يتم استخدامها فى تحديد المواصفات التي يجب توافرها في الشخص الذى يصلح لشغل العمل المعين ، وهو ما يطلق عليه «مواصفات شـاغل الوظيفة» ، والتي يجب أن تشتمل على ما يلي : نوع الثقافة المطلوبة ، المقدرة الذهنية المطلوبة ، درجة المعرفة والإلمام بتفاصيل العمل ، حجم المسئولية وطبيعتها ، المقدرة الجسمانية ، وظروف العمل المـادية .

نموذج رقم (١)

نموذج مقترح لقائمة أسئلة بالنسبة للوظائف المكتبية

الاسم : القسم أو الإدارة :

شهر سنة

لقب الوظيفة : الأقدمية فى الوظيفة :

أسماء المشرفين المباشرين :

ملاحظة : يجب أولا قراءة القائمة كلها قبل البدء فى الإجابة على الأسئلة .

كما يجب أن تكون الإجابة كاملة وواضحه بقدر الإمكان . فاذا كان المكان المخصص للاجابة غير كاف ، فانه يمكن الإجابة على ورقة خارجية وإرفاقها بالقائمة .

الواجبات الخاصة بالوظيفة

١ — ما هي الواجبات اليومية الخاصة بوظيفتك؟ ومن الذي يعهد اليك بالعمل؟ وما هو دورك في العملية نفسها؟ ولمن تسلم العمل بعد انتهائك منه؟ وما هو الوقت اللازم لأداء كل واجب من واجبات وظيفتك؟

____

____

____

٢ — ما هي الواجبات الدورية التي تقوم بها على فترات متباعدة كل أسبوع أو كل شهر مثلا؟ وفي أي أيام الاسبوع أو الشهر تقوم بهذه الواجبات؟ وما هو الوقت اللازم للانتهاء منها؟

____

____

____

____

٣ — ماهي الواجبات غير الدورية التي قد تقوم بها؟ وماهي المناسبات التي تقتضي منك أداءها ؟ وماهو الوقت اللازم لها ؟

____

____

____

٤ — ماهي الواجبات التي تؤديها في الاقسام أو الادارات الاخرى غير القسم أو الادارة الذى تعمل فيه؟ ومن الذي يعهد اليك بمثل هذه الواجبات ؟

وأين تؤديها؟ وهل لهذه الواجبات طابعا دوريا أو غير دورى،وما هوالوقت الذى تحتاجه لأدائها ؟

٥ ـ ضع علامة (×) أمام الواجبات التى تعتبر من ضمن واجبات وظيفك

الكتابة على الآلة الكاتبة

الاختزال

أعمال الترجمة

أعمال الحسابات

تصنيف وحفظ الأوراق

إستخدام آلة الديكتافون

الرد على التليفون

توزيع البريد على الاقسام والادارات المختلفة

ارسال البريد الصادر

أعمال أخرى (اذكر)

مسئوليات الوظيفة

١ — ضع علامة (×) أمام احدى العبارات الآتية :—

__________ لا توجد مسئولية اشرافية على الاطلاق

__________ اشراف محدود على بعض الاعمال والواجبات الروتينية

__________ اشراف كامل على القسم الذى تعمل فيه

٢ — ضع علامة (×) أمام احدى العبارات الآتية :

__________ عدم الاشراف على عمل الآخرين

__________ اشراف على عمل فرد واحد

__________ اشراف على عمل من ٢ إلى ٥ أفراد

__________ اشراف على عمل ٦ أفراد فأكثر

٣ — ماهى النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى تتلقى بشأنها تعليمات ؟ (٪ تقريباً)

٤ — ماهى النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى يسمح لك باتخاذ قرار فيها؟(٪ تقريبا)

وما هى هذه الواجبات على وجه الحصر ؟ __________

____

____

٥ — ماهى الاعمال التى تؤديها وتخضع لرقابة الآخرين ؟——

____

---

٦ — ضع العلامة (×) أمام اثنين من العبارات الآتية :

أن أى خطأ من جانبي فى العمل الذى أؤديه

______ ليس له تأثير على الآخرين

______ يؤثر على الآخرين بدرجة ملموسة

______ يسبب خسارة بسيطة للقسم الذى أعمل به

______ يسبب خسارة جسيمة للقسم الذى أعمل به

٧ — ضع العلامة (×) أمام احدى العبارات الآتية :

______ غير مسئول من أى عدد أو آلات

______ مسئول عن بعض الآلات الصغيرة

٨ — هل يتطلب عملك معلومات على جانب من السرية ، ضع علامة (×) أمام هذه المعلومات .

______ لاشيء إلى أى درجة؟ ______

______ الأجور والمرتبات إلى أى درجة؟ ______

______ التكاليف إلى أى درجة؟ ______

______ الميزانية

______ خلافه (أدكر)

______

______

______

الثقافة المطلوبة

١ — ماهى درجة الثقافة التى تعتقد انها كافية للعمل الذى تؤديه؟ ضع علامة (×)

—————— مجرد القراءة والكتابة والمقدرة على الجمع والطرح

—————— مرحلة الدراسة الابتدائية

—————— مرحلة الدراسة الاعدادية

—————— مرحلة الداسة الثانوية

△ زراعية △ تجارية △ صناعية △ عامة

—————— مرحلة الدراسة الجامعية

—————— اسم الكلية أو المعهد

مرحلة الدراسة بعد الجامعة ——————

دراسات عليا فى ميدان ——————

٢ — مقدار الخبرة والتدريب المطلوب توافرها فى الفرد الذى يصلح لشغل وظيفتك.

من ——— شهر ——— سنة

إلى ——— شهر ——— سنه

المقدرة الجسمانية المطلوبة

١ — ماهو مقدار الوقت الذى تعمل فيه واقفا؟ ——— ٪

٢ — ماهو مقدار الوقت الذى تعمل فيه جالسا؟ ……… ٪

٣ — هل يتطلب عملك مقدرة جسمانية غير عادية؟ ماهى؟ (أذكر)

______________ ______________

______________ ______________

______________ ______________

ظروف العمل

١ — هل ظروف العمل التى تشتغل فيها تختلف عن ظروف العمل العادية بالنسبة لأى عمل مكتبى ؟

فإذا كانت الاجابة بالإيجاب فما هو نوع ودرجة الاختلاف (أذكر)

____

____

______________ ______________

____

ساعات العمل

١ — ______________ عدد أيام العمل الاسبوعية

______ ______ عدد ساعات العمل اليومية

٢ — هل يتطلب عملك وقتا إضافية ؟ نعم - لا —

فإذا كانت الاجابة بنعم فماهو متوسط مقدار الوقت اللازم؟ (أذكر) ______

٣ — هل تحصل على فترات راحة؟ نعم — لا —

كم عددها ؟ ______ طول كل منها ______ دقيقة

٤ — ما مقدار أجازتك السنوية ؟

______________ ______________

معلومات اضافية

إذا كان لديك أيه بيانات أو معلومات اضافية تريد الأدلاء بها فلا مانع من كتابتها على ورقة منفصلة ولصقها بهذه القائمة .

توقيع الموظف ————————

اعتمدت هذه البيانات ———————— (توقيع رئيس القسم أو الادارة)

التاريخ————————

نموذج رقم (٢)

نموذج مقترح لتحليل الوظائف بطريقة المقابلة

وظيفة رقم بادارة بقسم

اسم الوظيفة عدد شاغليها

وهدف العمل ————————————————

————————————————

الواجبات اليومية ————————————————

————————————————

الواجبات الدورية ————————————————

————————————————

الواجبات العرضية ————————————————

————————————————

١ — الثقافة .

أ — الثقافة المطلوبه : اعدادى — ثانوى — جامعى —

ب — نوع التخصص الثقافى المطلوب : ————————

٢ — الخبرة : ————————

أ — الحد الأدنى للخبرة المطلوبة للفرد فى المتوسط :

المدة : ————————

النوع : ————————

ب ـ التدريب الضرورى حتى يصل الفرد الى درجة المهارة المطلوبة

المدة: ——————

النوع: ——————

ج ـ ماهى أنواع الآلات التى تعمل عليها   نسبة الوقت على كل آلة

——————   ——————٪

——————   ——————٪

٣ ـ مهام العمل : ——————   متكررة —————— متغيرة

السرعة المطلوبة ——————   مرتفعة —————— متوسطة

منخفضة ——————

المجهود المطلوب ——————   ذهنى —————— يدوى

ملاحظات: ——————————————————

٤ ـ الدقة المطلوبة : —————— عالية —————— أعلى من المتوسط

—————— متوسطة

د ـ الصفات الفردية المطلوبة —————— الصبر

—————— المظهر

—————— سرعة البديهة

—————— القدرة على التغيير

—————— قوة الشخصية

———— صفات أخرى (أذكر)

٦ – قوة الملاحظة المطلوبة : كبـيرة ———— متوسطة ————

صغيرة ————

٧ – مسؤولية الفرد عن : مقدار الخسارة إلى خطأ :

	خسارة جزئية	خسارة كلية
المواد————	————	————
العدد————	————	————
الآلات ————	————	————
النقود————	————	————
السجلات ————	————	————
الاتصالات الخارجية————	————	————
الخدمات الفنية والمهنية ————	————	————

٨ – مسئولية الفرد بالنسبة للاخرين :

درجة الاشراف على الغير : لا يوجد إشراف ————

اشراف محدود ————

اشراف كامل ————

اشراف مباشر ————

اشراف عـام ————

عدد الموظفين الذين تشرف عليهم : ____________

وظائفهم هي : ____________

____

٩ ـ التوجيه اللازم للفرد كامل ____ محدود ____

من يقوم بالتوجيه (أذكر) ____________

الموضوعات التي يتخذ فيها قرارات دون توجيه ____________

١٠ ـ الاشراف والادارة:

	عام	متوسط	مباشر
بالنسبة للتخطيط	____	____	____
بالنسبة للتنظيم	____	____	____
بالنسبة للتوجيه	____	____	____
اختبار صحة النتائج	____	____	____

١١ ـ نوع النشاط الجسماني:

—٪ جلوس —٪ وقوف

—٪ رفع —٪ إنحناء

—٪ سفر —٪ مشي

—٪ تسلق —٪ ركوع

____

١٢ ـ نوع العمل :

خفيف — متوسط — صعب — صعب جدا —

١٣ ـ يتسبب العمل فى اجهاد :

الجسم — الذراعين — الأرجل — الأصابع —

غيرها : ___________

١٤ ـ درجة التعرض للأخطار :

لا توجد ـ بدرجة قليلة ـ بدرجة متوسطة ـ بدرجة كبيرة ـ

نوع الاخطار (أذكر) ___________

١٥ ـ ظروف العمل :

رطوبة ـ ضوضاء ـ قذارة ـ رائحة كريهة ـ

غيرها (أذكر) ___________

١٦ ـ مكان العمل :

——— داخل المبنى ——— خارج المبنى

——— بعضه داخل وبعضه خارج المبنى ——— على المكتب

——— على الآلة ——— بالمخزن

——— بالورشة

١٧ ـ جدول العمل :

ساعات العمل فى اليوم ———

ساعات العمل فى الاسبوع ———

١٨ ـ أتعرض لـ:

________الطلب المفاجيء

________العمل ليلا

________ العمل في ورديات

________العمل ساعات إضافية

١٩ ـ ملاحظات عامة ________________________________

____

____

____

أعطى المعلومات (الاسم) ______________________________

جمع المعلومات (الاسم) ______________________________

اختبر المعلومات (الاسم) ______________________________

تاريخ ____________

وافق عليها :

	(توقيع)	(تاريخ)
خبير تحليل الأعمال	____________	____________
المشرف	____________	____________
رئيس القسم	____________	____________
مدير الادارة	____________	____________

٤ ـ تقييم الوظائف

هناك عدة طرق يمكن استخدامها فى عملية التقييم ، حيث يتوقف اختيار الأنسب منها على عدة عوامل أهمها :

١ ـ عدد الوظائف المراد تقييمها .

٢ ـ مدى المام القائمين بعملية التقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة .

٣ ـ التكلفة التى تنطوى عليها عمليه التقييم.

٤ ـ نوع وطبيعة الوظائف المراد تقييمها.

٥ ـ طبيعة التقييم المطلوب (كمى أم نوعي).

أولا : طريقة الترتيب البسيط :

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بعملية التقييم بقراءة جميع « توصيفات الأعمال ـ » حتى يكون لديهم فكرة واضحة عنها ، ثم القيام بترتيبها حسب أهميتها النسبية . وعادة مايتم التقييم بترتيب هذه الأعمال أكثر من مرة ويؤخذ متوسط الترتيب كأساس لوضع الترتيب النهائى لجميع الوظائف . وعادة . مايسترشد بالعوامل الآتية فى عملية الترتيب :

ـ صعوبة العمل

ـ حجم العمل أو كيفه .

ـ المسئولية المتعلقة بالعمل .

ـ الاشراف الذى يتطلبه العمل .

ـ التدريب والخبرة اللازمة لأداء العمل .

ـ ظروف العمل

ثانيا — طريقة تدرج الوظائف :

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة ، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة ، ثم وضع كل منها فى الدرجة التي تتلائم وطبيعة توصيفها . ويبين نموذجا رقم (٣) نموذجا لتدرج عمل « كاتب » .

نموذج رقم (٣)

نموذج لتدرج عمل « كاتب »

كاتب درجة ثالثة : عمل روتيني بحيث يتطلب سرعة معينة ، يعمل تحت اشراف آخرين ، قد يعتبر أو لا يعتبر مسؤلا عن نتائج عمله .

كاتب درجة ثانية : لا يشرف على آخرين . يتطلب العمل مهارة خاصة متعلقة بالالمام الكافى بتفاصيل العمل . يتطلب العمل سرعة ودقة غير عادية أو فوق المتوسطة .

كاتب درجة أولى : نفس خصائص كاتب درجة ثانية . أضف إلى ذلك أن يتطلب العمل مسؤلية أكبر .

رئيس كتبه : طبيعة العمل فنى ومتنوع . وقد يتطلب فى بعض الأحيان المقدرة على التفكير نظراً لصعوبته ، والذي يتطلب بدوره الماما كبيرا بمبادىء وأسس الأعمال الكتابية ، كما يتطلب معرفة بطريقة تنظيم القسم ، وذلك بالإضافة الى الاشراف على أعمال الغير والمقدرة على اتخاذ القرارات .

ثالثا — طريقة النقط :

تعتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوعا نظراً لما لها من خصائص كمية فى التقييم إلا أنها تعتبر أيضاً أكثرهم تكلفة . يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآتية :

١ - وضع واختيار عوامل التقييم بحيث تكون مرتبطة بجميع الوظائف المراد تقييمها ، وبحيث تكون غير متداخلة مع بعضها فى نفس الوقت . هذا وتختلف هذه العوامل من شركة لأخرى . وبصفة عامة ، فانه يمكن اجمال عوامل التقييم الخاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فيما يلى :

المهارة : ويقصدبها المقدرة الذهنية والعضلية والطبيعية المطلوبة لأداء العمل مثل المقدرة على التأقلم ، المقدرة على التحليل ، المقدرة على التفكير المستقل ، المقدرة الذهنية ، المقدرة العضلية ، مقدار الخبرة ، ودرجة التعليم .

المجهود : يقصد به المجهود الذهنى والعضلى والبصرى اللازم لأداء العمل ، مثل درجة التركيز ومقدار الانتباه المطلوب ، الشد ، الدفع ، الرفع ، السرعة ، وأخيرا درجة التدقيق البصرى .

المسؤولية : مثل المسئولية عن المواد ، العدد ، الأدوات ، الجودة ، تدريب الآخرين ، كتابة التقارير ، والمسئولية عن عمل الآخرين .

ظروف العمل : ويقصد بها ظروف العمل المرتبطة بالوظيفة ذاتهـا ، كالحرارة والرطوبة والبرودة والضوضاء والأتربة والدخان والتهوية والاهتزازات والنظافة ... الخ .

أما فيما يتعلق بعوامل تقييم الوظائف الإدارية فهى تختلف فى طبيعتها عن تلك الخاصة بالوظائف غير الإدارية . وفيما يلى وصف لهذه العوامل .

المعرفة : بواجبات العمل ، التخطيط ، التطبيق الذهنى ، التفهم والمرفة العامة .

المسئولية : المسئولية تجاه تحقيق الأرباح ، والمسئولية المتعلقة بوضع

السياسات وكذلك المتعلقة بتفسيرها وتطبيقها ، القدرة على إدارة أعمال القسم أو الإدارة .

العلاقات : الاشراف على الغير ، المتطلبات القيادية ، مدى التأثير على الغير التأثير فى وضع السياسات وتطبيقها .

٢ — القيام باعطاء كل عامل من عوامل التقييم وزنا معينا حسب أهميته النسبية وهذا الوزن هو عبارة عن عدد من النقاط من عدد اجمالى وليكن ١٠٠٠ نقطة . هذا ولا توجد هناك طريقة مثلى لتحديد عدد النقاط التى تعطى لكل عامل من عوامل التقييم . ولا شك أن الخبرة والتجربة والخطأ هى أحسن طريقة يمكن التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة .

٣ ـ القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم الى عدة مراتب واعطاء أوزان معينة لكل مرتبه . ويمكن استخدام المتواليات الحسابيه فى اعطاء هذه الأوزان بحيث يكون الفرق ثابتاً بين كل مرتبه وتلك التى تليها ، كما يمكن استخدام المتواليات الهندسيه حيث يتضاعف عدد النقاط من مرتبه الى أخرى وأخيرا فانه يمكن استخدام نظام النسب المئويه لتحديد وزن كل مرتبه من مراتب عامل التقييم الواحد .

٤ ـ قراءة توصيف كل وظيفه واعطائها العدد اللازم من النقاط طبقاً لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفه . وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفه وليس على شاغلها ، لذلك فانه من الضرورى النظر الى الحد الادنى الذى يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم .

٥ ـ جمع النقاط التى أعطيت لكل وظيفه (والموزعه أصلا على عوامل التقييم ومراتبها) ، ويمثل هذا المجموع النهائى قيمه هذه الوظيفه .

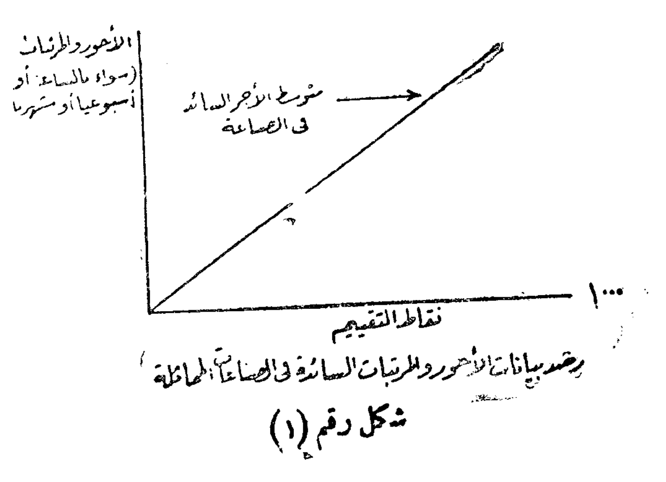
٦ – ترتيب جميع الوظائف التي تم تقييمها ترتيبا تصاعديا حسب قيمة كل ثم تحديد الأجر أو المرتب الذي يرتبط ويتلائم معها .

فاذا ما افترضنا أن الهدف من وراء التقييم هو التجانس الداخلى والخارجي فى تحديد الأجور والمرتبات ، فانه يجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائد فى الصناعات المماثلة أوالمتشابهة . ويمكن تجميع هذه المعلومات إما عن طريق تحليل الاحصائيات المختلفة المتعلقة بالأجور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء الى الشركاء المتشابهة لأخذ فكرة عن الأجور والمرتبات المدفوعة خارج الشركة موضع الدراسة ، ويستلزم ذلك :

أولا : اختيار أعمال رئيسية Key jobs بحيث تكون منتشرة انتشارا منطقيا على مقياس التقييم ذاته . مثال ذلك اختيار بعض الوظائف التي تم تقييمها في نهاية المقياس (أعطيت عدداً قليلا من نقاط التقييم) ، واختيار وظائف أخري تم تقييمها فى منتصف المقياس (أعطيت عددا متوسطا من نقاط التقييم) ثم اختيار عدد آخر من الوظائف التي تم تقييمها فى نهاية المقياس (أعطيت عددا كبيرا من النقاط) وذلك حتي يمكن رسم خط الأجور والمرتبات بدقة فيما بعد.

ثانيا : أن يتم اختيار تلك الوظائف التي لا تحتمل اللبس فى فهم مكوناتها، وذلك يعنى عدم الإعتماد على مسمى لوظيفة فقط وإنما على محتوياتها والتي يجب أن تتطابق مع محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الأجر عنها .

بعد تجميع بيانات الأجور والمرتبات الخارجية فانه يمكن رصدها فى شكل رسم بيانى يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والأجر المدفوع من ناحيه أخرى كما فى شكل رقم (١) وقد يحدث في بعض الأحيان أن يأخذ متوسط الاجر السائد شكل منحنى بدلا من الخط المستقيم . ومن واقع هذا



رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة فى الصناعات المماثلة

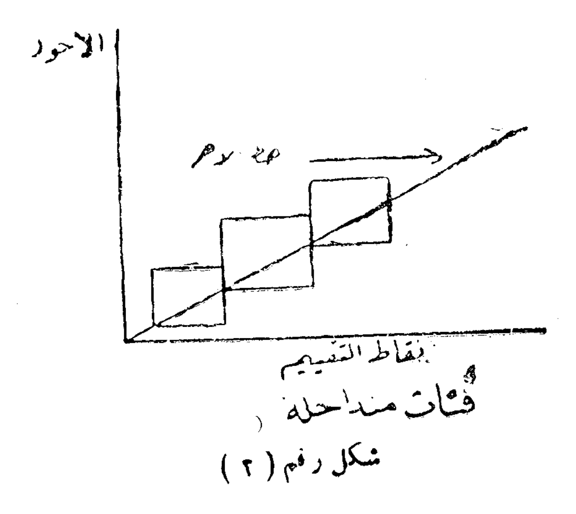
شكل رقم (١)

الرسم فانه يمكن تحديد الاجر الخاص بكل عدد معين من نقاط التقييم . إلا أن ذلك يعتبر أمراً غير عملي من الناحية التطبيقية. لذلك فانه يجب وضع جميع الوظائف التى تم تقييمها فى شكل فئات قبل حساب الأجر المتعلق بكل وظيفة

هذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة متداخلة كما فى شكل رقم (٢) أو بطريقة منفصلة كما فى شكل رقم (٣) ولكن طريقة مزاياها وعيوبها ، إلا أن الطريقة الأكثر شيوعا هى طريقة الدرجات المنفصلة ، وعلى أية حال فان لكل درجة مقياساً أفقيا ومقياسا رأسيا ، وتعتبر المسافة الافقيه مقياسا لعدد النقاط التى تدخل فى الفئه الواحدة (مثلا من ١٠٠ الى ٢٠٠ نقطه) ، وبالتالى ، فان أى وظيفه قيمت ما بين ١٠٠ الى ٢٠٠ درجة توضع فى هذه الفئه . وتعتبر المسافه الرأسية مقياسا للأجر ذاته ، حيث تمثل النقطه السفلى الحد الأدنى للأجر لشاغل الوظيفه فى الفئه المعينه وحيث تمثل النقطه العليا الحد الأعلى للأجر لشاغل الوظيفه فى نفس الفئه .

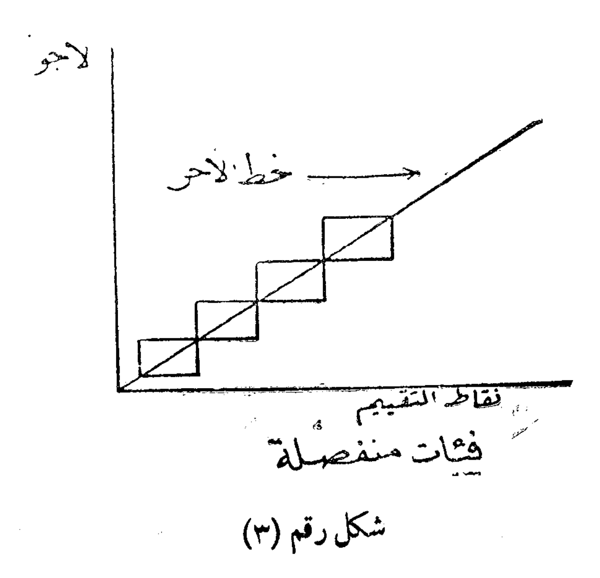
ولا شك فان الكثير من المناقشات يحتمل اثارتها فيما يتعلق بالآتى :

- تعدد الفئات .
- مدى اتساع كل فئه (أفقيا) .
- مدى ارتفاع كل فئه (رأسيا) .



فئات متداخله

شكل رقم (٢)

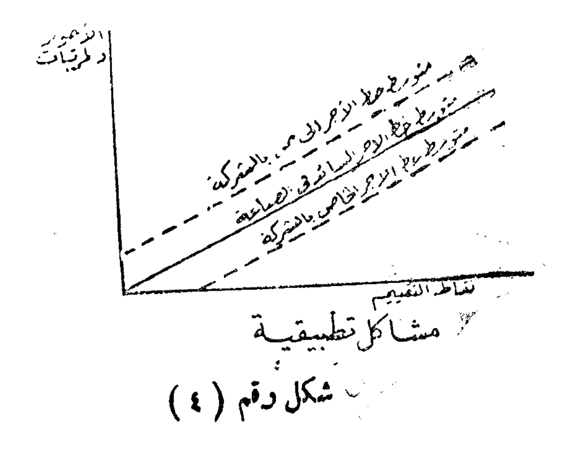


فئات منفصلة

شكل رقم (٣)

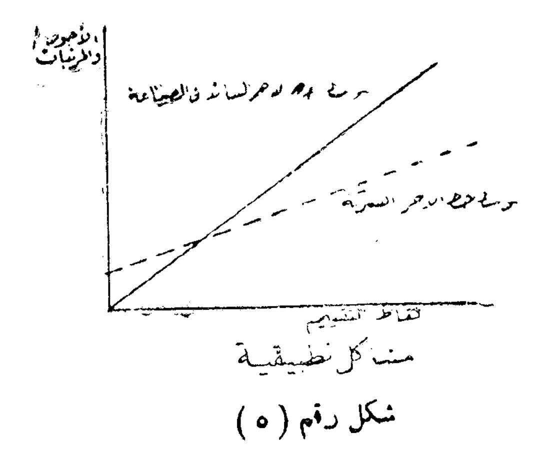
ـ طبيعـة خط أو منحني الأجر (هل هـو الحـد الأدنى أم الأقصي أم المتوسط للأجر السائد) . وقد جرت العادة على توسيـع الفئات فى المنطقـة المتوسطة من المقياس وتضييقها فى الطرفين ، حيث أن أغلب الوظائف تقـع فى هذه المنطقة المتوسطة .

٧ ـ دراسة المشاكل المتعلقة بالتطبيق ومحاولة إيجاد حلول لها وخاصة إذا كان لدى الشركة خط أو منحنى الأجور والمرتبـات الخاص بهـا وذلك فى حالة إعادة تقييم الوظائف ، وتوضح الأشكال رقم (٤) إلى (١٠) بعـض النماذج المتعلقة بالمشاكل التطبيقية .



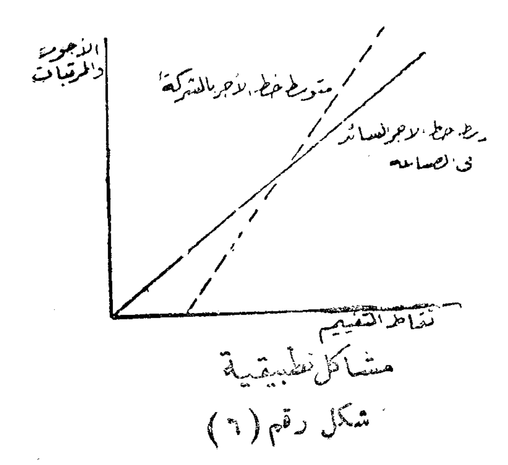
مشاكل تطبيقيـة

شكل رقم (٤)



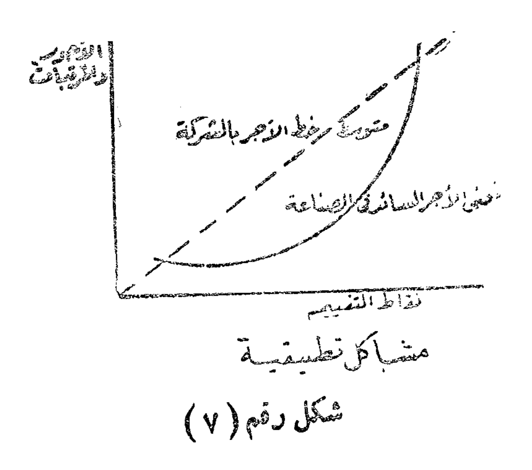
مشاكل تطبيقية

شكل رقم (٥)



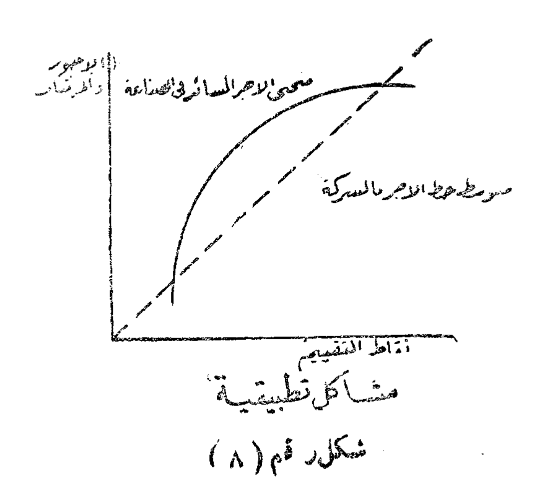
مشاكل تطبيقية

شكل رقم (٦)



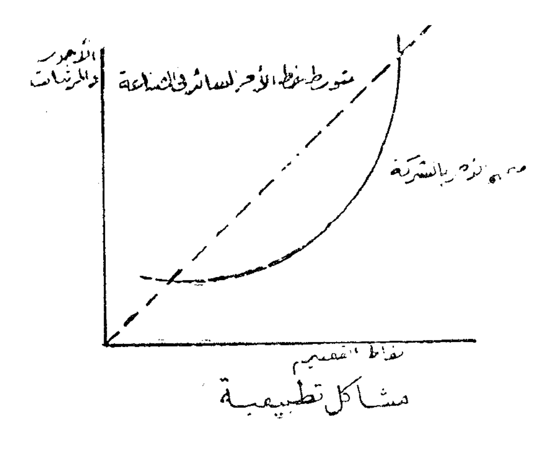
مشاكل تطبيقية

شكل رقم (٧)

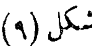


مشاكل تطبيقية

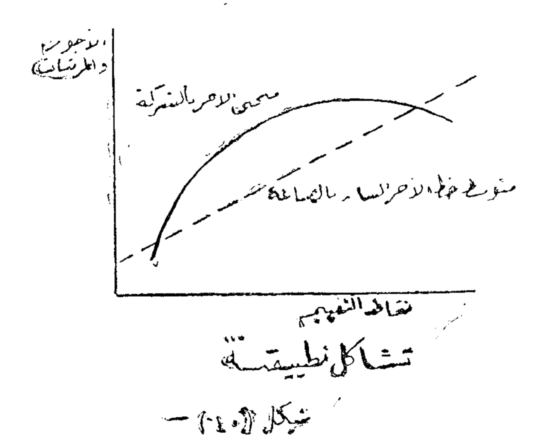
شكل رقم (٨)



مشاكل تطبيقية



شكل (٩)



تشاكل تطبيقية

— شكل (١٠) —

رابعا – طريقة مقارنة العوامل :

تجمع هذه الطريقة بين التقييم غير الكمى (كما فى طريقة الترتيب البسيط) والتقييم الكمى (كما فى طريقة النقط) ، وتنطوى على الخطوات التالية :

١ – اختيار وظائف رئيسية والتي تتراوح بين وظائف ذات أجور منخفضة ووظائف ذات أجور عالية . كما يجب أن تكون هذه الوظائف واضحة ودقيقة من حيث مكوناتها (توصيفها) . وعادة مايتم اختيار عشرة إلى ثلاثين وظيفة .

٢ – يتم ترتيب هذه الوظائف المختارة وفقا لعوامل التقييم المختلفة، ثم يتم تحديد الأجر بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم وفى النهاية بالنسبة لكل وظيفة .

٢ – يتم مقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف الرئيسية التى تم تقييمها كما هو موضح عالية . ويتم هذا التقييم أيضاً وفقاً لكل عامل من عوامل التقييم النقدية الخاصة بكل عامل من عوامل التقييم المرتبطة بكل وظيفة .

٤ – تجمع القيم النقدية لجميع عوامل التقييم لكل وظيفة للحصول على الحد الادنى للأجر الذى يجب دفعه لشاغلى هذه الوظيفة. ويوضح نموذج رقم(٤) الجدول الذي يستخدم فى عملية التقييم .

نموذج رقم (٤)
جدول الاعمال الرئيسية
(الترتيب والقيم النقدية)

الأجر الإجمالى (حد أدنى)	المهارة		الجهود		المسئولية		ظروف العمل	
	ترتيب	قيمة نقدية	ترتيب	قيمة نقدية	ترتيب	قيمة نقدية	ترتيب	قيمة نقدية

مراجعة عامة :

يطلق على عملية تجميع الأنشطة المتشابهة بهدف تكوين الوحدات التنظيمية لفظ تقسيم العمل (تكوين الادارات) .

وبصورة اجمالية ، فهناك ستة أسس يتم استخدامها فى تقسيم العمل كما وردت فى مناقشاتنا السابقة . أن أكثر هذه الأسس استخداما هو الأساس الوظيفى ، فى حين أن أقلها أهمية وخاصة حين تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل هو الأساس العددى .

أن الأسس الأربعة الباقية والتى تستخدم فى تقسيم العمل فى تنظيم المنظمات وبدرجات متفاوتة هى ، الأساس الخاص بالمنتج ، والأساس الجغرافى ، والأساس الخاص بالعملاء ، والأساس الخاص بطبيعة النشاط أو المعدات المستخدمة .

وبالرغم من مساهمة جميع ادارات المنظمة الصناعية فى تحقيق أهدافها ، إلا أن هناك أثنان منها تعتبران على درجة عالية من الأهمية لبقاء المنظمة فى أداء عملها ، والتي عادة ما يطلق عليها لفظ « الادارات الرئيسية » ، وهذه هى الادارات التى تقوم بتأدية وظائف الانتاج والتسويق .

وبالنسبة للمستوى التنظيمى ذاته ، فان تجميع الأنشطة عند المستوى الذى يلى الى أسفل مستوى رئيس مجلس الادارة أو المدير العام مباشرة يرمز اليها بلفظ المستوى الأعلى لتقسيم العمل ، أما تجميع الأنشطة عند قاعدة الهرم التنظيمى فيرمز اليها بلفظ المستوى الأدنى لتقسيم العمل ، فى حين أن تجميع الأنشطة عند مستوى تنظيمي يقع بين المستويين السابقين يرمز اليها بلفظ المستوى المتوسط لتقسيم العمل .

إن الأساس الذي يستخدم فى تجميع الانشطة عند المستوى الادنى بالهيكل التنظيمى عادة ما يكون وفقا للوظيفة .

وحينما يتم اضافة مستويات جديدة الي الهيكل التنظيمى ، فان ذلك يؤدى إلى ما يسمي بالنمو الرأسي للمنظمة كذلك فان تفويض السلطات وتوكيل المسؤليات المرتبطة بها داخل المنظمة عادة ما تعرف باسم العملية الرأسية .

وحيث أن المشاركة فى السلطات على المحور الرأسي بالمنظمة تعرف باسم « العملية الرأسية » ، فان تقسيم الانشطة على المحور الأفقى بهـا يعرف باسـم العملية الأفقية .

يرمز إلى عدد المرؤوسين الذين يخضـع عملهم مبـاشرة لمسؤولية رئيس واحد بلفظ « نطاق الادارة أو الاشراف ».

يتوقف النطاق المناسب للادارة على المستوى التنظيمى المعين ، طبيعة العمل ذاته الذى يراد الاشراف عليه ، نوعية المرؤوسين ، ونوع التنظيم .

من وجهة نظر تفويض السلطات ، فان المنظمة التى يتم فيهـا اتخاذ جميع القرارات التفصيلية والشاملة بمعرفة الادارة العليا يمكن وصفهـا بأنهـا تنظيم مركزى ، فى حين أن تلك التى يتم فيها دفع عملية اتخاذ القرارات التنفيذية إلى المستويات الدنيا بها يمكن وصفها بأنها تنظيم لا مركزى .

ان الموقف الادارى الذى يتصف باشتماله عـلى المستويات الادارية العليـا ويتنوع طبيعة العمل الذى يتم تأديته وبوجود شكل مركـزى للتنظيم يميل إلى جعل نطاق الاداره المرتبط به محدودا نسبياً .

تؤدى اللامركزية الادارية الى توسيـع نطاق الادارة ، كما أنها تؤدى

إلى هيكل تنظيمى مسطح ، وكذلك إلى قصر خطوط الاتصالات ، وأخيراً إلى عدد محدود والعكس صحيح بالنسبة للمركزية الادارية من المديرين .

تعتبر العلاقات المباشرة للعمل بين الرئيس ومرؤوسيه ، وكذلك الرقابة الادارية المباشرة من خصائص التنظيم المركزى ، فى حين نجد أن اتاحة الفرص لتنمية المهارات الادارية تعتبر من خصائص التنظيم اللامركزى.

وأخيرا ، فان ادخال فلسفة اللامركزية فى الادارة فى التنظيمات الامريكية منذ بداية العشرينات من هذا القرن بصفة عامة يرجع إلى الفريد سلون الذى كان رئيساً لمجلس ادارة شركة جنرال موتورز .

المبحث الثانى

العلاقات بين التنفيذين والاستشاريين

أن الأنشطة التنفيذية فى المنظمة هى تلك الأنشطةالتى تهتم مباشرة بتحقيق الأهداف الخاصة بالسلعة أو الخدمة بها ، فى حين أن الأنشطـــة التى توجد لمساعدة المدير التنفيذى فى تأدية عمله .

أن علاقات السلطة بين أولئك المسئولين عن الأنشطة التنفيـذية وأولئك المسئولين عن الأنشطـة الاستشارية والتى قد تأخذ عدة أنماط مختلفـة سوف تكون محور مناقشتنا فى هذا المبحث . وفى نهاية هذا المبحث أيضا فسوف نتعرض بايجاز لبعض الخلافات التى عادة ماتنجم عن حاجةالمنظمة الواحدة إلى استخدام الاستشاريين بجانب التنفيذيين.

اولا ـ وظائف التنفيذى والاستشارى

تعتبر انشطة الانتاج والبيع من الأنشطة التنفيذية فى المنظمة الصناعية فى حين تعتبر بعض الأنشطة الأخرى مثل المشـتريات والأفراد والتمويل أمثلة على الأنشطة الاستشارية . وبالرغم من أن مستوى أداء الاداريين التنفيـذيين يؤثر تأثيرا مباشراً وسريعا على النجاح العام للمنظمـة ، إلا أن ذلك لايعنى أن باقى الأنشطة الأخرى الاستشارية تعتبر أقل أهميـة وذلك لضمان استمرار المنظمة فى أداء عملها فى الأجل الطويل .

أن الانشطة التنفيذية فى أية منظمة هى تلك الانشطة التى تهتم بتحقيـق

أهداف التنظيم بشكل مباشر . ومن الناحية الاخرى فإن وظيفة الانشطة الاستشارية تنحصر فى أنها تساعد فى تحقيق اهداف المنظمة وذلك خلال زيادة فاعلية الانشطة التنفيذية ذاتها.

أخذا فى الاعتبار لعامل نجاح المنظمة . فان الآثار التي تتركها كل من الأنشطة التنفيذية والانشطه الاستشارية عليها تختلف فيما يتعلق بعنصر الزمن. وعليه ، فانه من المنطق القول أن الانشطة النقدية تؤثر بشكل سريع على درجة نجاح المنظمة . فالفشل الذى قد يحدث فى تأدية وظيفة الانتاج تتضح انعكاساته على الهدف الخاص بالسلعة في الاجل القصير فى حين أن الفشل في وضع نظام جيد لحوافز العمل تتضح انعكاساته على النجاح العام للمنظمة في الاجل الطويل .

وبصفة عامة ، فانه يمكن القول أن الانشطة التي يتم النظر اليها باعتبارها أنشطة تنفيذية بالقياس إلى الانشطة الاستشارية تتوقف على طبيعة المنظمة موضع الدراسة ذاتها . ففى المنظمة الصناعية نجد أن الانتاج والبيع تعتبر على وجه التحديد أنشطة تنفيذية ، في حين نجد أن الانشطة الخاصة بالمشتريات والأفراد والحسابات تعتبر أمثلة على الانشطة الاستشارية . وبنفس المنطق فان النشاط الخاص بالحسابات يعتبر النشاط التنفيذى فى مكاتب المحاسبة ، في حين يعتبر النشاط الخاص بالأفراد بمثابة النشاط التنفيذي فى مكاتب التوظيف .

بمجرد الانتهاء من تحديد الانشطة التي تهتم مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة أى الانشطة التنفذية ، فان الانشطة الاستشارية التى تساعد على زيادة درجة

فاعلية الإدارة التنفيذية يمكن تحديدها وممارستها . أن العلاقة بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الإستشارية غالباما تكون معقدة للغاية في معظم المنظمات.
. وعلى النقيض مما قد نتوقعه، فان المدير الإستشارى على سبيل المثال لا يعتبر مرؤوسا للمدير التنفيذى بشكل أو آخر .

تنقسم الانشطة الاستشارية الى قسمين رئيسيين وهما الانشطة المتخصصة والانشطة الشخصية . فحيث يعمل الاستشارى المتخصص على اسداء خدماته لكل جزء من أجزاء المنظمة ، نجد أن الاستشارى الذى يعمل فقط مع مدير تنفيذى معين هو ما يطلق عليه اسم الاستشارى الشخصي.

أن المساعد الإدارى أو « مساعد المدير » الذى يقوم بمساعدة مدير تنفيذى معين وذلك بالقيام بتولى بعض المهام الروتينية المحددة الخاصة بهذا المدير أو بالقيام . باستقصاء بعض المشاكل الخاصة به ، انما ينتمى فى الواقع إلى مجموعة الاستشاريين الشخصيين . ومن الناحية الاخرى فان مجموعة الخبراء فى مجال محدد والذين يعملون مع عدد من المديرين التنفيذين من أجل العمل على زيادة درجة فاعلية المنظمة كلها ينتمون في الواقع الى مجموعة الاستشاريين المتخصصين .

أن العلاقة بين الاستشارى المتخصص والمديرين التنفيذين قد تتبلور بشكل يسمح للاستشارى المتخصص بممارسة الاعمال المتعلقة بالاستشارات والخدمة والرقابة ، أى ممارسة ما يسمى بالسلطة الوظيفية بالنسبة للأنشطة التنفيذية .
وفى الاجزاء القادمة من هذا المبحث فاننا سوف نتعرض لكل نوع من

أنواع السلطة الوظيفية وبذلك نستطيع التركيز على الدور الذي يلعبه الاستشارى المتخصص في المنظمة .

ثانيا ـ السلطة الاستشارية

تقوم مجموعة الاستشاريين التي تتمتع بالسلطة الاستشارية بتقديم المقترحات واعداد الخطط في ميادين تخصصاتهم لمجموعة المديرين التنفيذيين للنظر فيها وكما تدل التسمية فان المدير التنفيذى لا يقع عليه أي التزام بضرورة قبول ما يشير به الإستشاريون . فعلى سبيل المثال يمكن القول أن « ادارة التدريب والتنمية الإدارية» التي تقوم بمساعدة مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة ، عن طريق استقصاء المشاكل المتعلقة بتنمية مهارات الاشراف في ادراتهم وكذلك اعطاء التوصيات الخاصة بخطط العمل المختلفة لتحقيق هذا الهدف، يمكن وصفها بأنها ادارة ذات سلطات استشارية . وبطبيعة الحال فان وجود الاستشارى المتخصص الذى توكل اليه سلطات استشارية لا يشكل قيدا على سلطة المدير التنفيذي هناك قول مؤداه أن جزءاً كبيراً من عمل المدير الاستشاري ذى السلطة الاستشارية هو أن يبيع لا أن يتحدث . وحيث أنه لايوجد أي ألتزام من جانب المدير التنفيذى بضرورة قبول توصيات الاستشاريين ، فإن هذا القول يصف بدقة علاقات السلطة بين التنفيذى والاستشارى داخل المنظمة الواحدة .

ومن الناحية الاخرى ، فانه يجب أن يرتبط هدف المدير الاستشاري بالحصول على قبول الآخرين لآرائه وتوصياته بالكامل . هناك مفهوم يطلق

عليه لفظ العمل الاستشـارى الكامل Complete Staff Work إن مثل هذا المفهوم لا شك يزيد من احتمال قيام الاستشارى بتنمية أفكاره الخاصـة . إن الخطأ الذى يقع فيه الاستشارى المتخصص وذلك إذا ما قام بمجـرد كتابة أفكار وآراء المدير التنفيذى فقط يمكن تلافيه أو الاقـلال من الوقوع فيـه وذلك باتباع مفهوم العمل الاستشارى الكامل .

ومن الناحية الأخرى ، فان مفهوم العمل الاستشـارى الكامل لا يعنى عدم قيام الاستشارى على الاطلاق بمناقشة المشكلة أو الحلول التي يراها مع المدير التنفيذى .

ذلك أن الحلول التي يتوصل اليها الاستشاريون دون التشاور مع الافراد التنفذين الذين سيتأثرون بها . من المتوقع لها أن تكون غير عملية وغير مقبولة إلى حد كبير . ومن الناحية الاخرى فان المدير الاستشارى لا يكون قد أدى واجبه كاملا إذا ما بنى كل توصيـاته على الآراء والمقترحات التي يعرضها المدير التنفيذى أساساً .

وعليه ، فان الهدف من وراء ضرورة أن يقوم الاستشارى ذو السلطة الاستشارية بتقديم تقارير أومقترحات كاملة تعكس أفكاره وآرائه الشخصية أمر وارد فى مفهوم العمل الاستشارى الكامل . وحتى نكون عمليين فانه من المفضل مناقشة مثل هـذه التقـارير والمقترحات مع الأفراد التنفيذيين الذين سيتأثرون بها .

فى الكثير من المنظمات ذات الفروع المتعـددة تقوم الإدارة الاستشارية المركزية للأفراد بدراسة كافة أنشطة العاملين فى الفروع المختلفة مثل التدريب

والتنمية ... إلى آخره ، وتقديم مقترحات أو برامج محددة بشأنها إلى مديرى هذه الفروع . من بين الأنواع الأربعة للسلطه الاستشارية ، فان هذا يعتبر مثالا على السلطة الاستشارية .

أضف إلى ذلك أنه فى الكثير من المنظمات فانه يتم قيد تكاليف الخدمات التى تقوم الادارات التنفيذية بطلبها من الاستشاريين على حسابها . وفى مثل هذه الظروف فاننا نتوقع أن يقوم المديرون التنفيذيون بطلب الخدمات الأستشارية فى حالة المشاكل الرئيسية فى أغلب الأحيان . وفى مثل هذه الظروف أيضاً حينما يتم قيد تكلفة الخدمة الأستشارية على الادارة التنفيذية طالبة الخدمة فاننا نتوقع أن تكون محاسبتهم للاستشاريين محاسبة عسيرة . وحينما تقوم الادارة التنفيذية بتحمل تكاليف الخدمات الأستشارية الخاصة بها فاننا يجب أن نتوقع ألا يزيد حجم الوحدة التنظيمية الاستشارية إلى نقطة أبعد من قيمة ماتستطيع أن تقدمه لرفع درجة فاعلية المنظمة .

وعليه فان تحمل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الاستشارية أمر من شأنه أن يؤدى إلى : (١) أن لايقوم المديرون التنفيذيون بطلب الخدمات الاستشارية الخاصة بكل المشاكل الصغيرة . (٢) أن تؤخذ الخدمات الاستشاريه أو التوصيات مأخذ الجد . (٣) أن يكون حجم أفرادالإدارة الاستشارية متمشيا مع مقدار مساهمتها فى رفع درجة فاعلية المنظمة .

وبطبيعة الحال ، فان أحد المساوىء المرتبطة بتحميل الوحدات التنفيذيه بتكللفة الخدمات الاستشارية المتخصصة ينحصر فى احتمال قيام المديرين التنفيذيين بطلب هذه الخدمات بشكل غير متكرر . وبغض النظر عن تحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الاستشارية من عدمه ، فان احدى الطرق

التي تقوم الادارة العليا باتباعها للتأكد من قيام التنفيذيين بأخذ النصح والارشاد المقدم لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ الجد هو مايعرف باسم طريقة النصح الإجباري Compulsory Advice وحيث أن ذلك يرتبط بالسلطة الاستشارية ، فان كلمة اجبارى هنا لاتعنى بالضرورة أن ينفذ المدير التنفيذى كل مايقترحه المدير الاستشاري . بل تعنى كلمة الإجبار حين ارتباطها بالسلطة الاستشارية أن لايقوم المدير التنفيذي باتخاذ قراره إلا بعد أن يعيد النظر في النصح المقدم له من المدير الاستشارى ، أي أنهالاتعنى الاجبار حرفيا . ومرة أخرى فان هذه الطريقة تعتبر وسيلة ما لضمان قيام المديرين التنفيذيين بأخذ النصح والمشورة المقدمة لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ الجد .

ثالثا .. سلطة الخدمة

وكما تدل التسمية فان سلطة الخدمة تعنى قيام مجموعة الاستشاريين بتنفيذ بعض المهام التى يتم فصلهامن المديرين التنفيذيين كخدمة لهم . وخلافاللسلطة الاستشاريه ، فان المهام التنفيذية التى يتم اقتطاعها من عمل المدير التنفيذى لاعطائها للمدير الاستشارى يجب أن يتم تأديتها من خلالهم ، وبذلكلايصبح من سلطة المدير التنفيذى القيام بها .

فاذا ماأخذنا مجال المشتريات كمثال ، فان ذلك لايعنى اقتطاع أى من سلطات المدير التنفيذى فى اتخاذ كافة القرارات الخاصه بتحديد الاشياء التى يجب شراؤها لادارته ومن الناحية الاخرى ، فانه بمجرد قيام المدير التنفيذى بتحديد مايريد شراؤه ، واخطار الادارة الاستشارية بذلك وهى ادارة المشتريات ، فانه لايجب عليهالقيام بعملية الشراء ذاتها ، انما يجب عليه أن يعمل

من خلال الإدارة الإستشارية المتخصصة وليس بطريقته الخاصة . وعليه، فان ادارة المشتريات يمكن وصفها بأنها ادارة ذات سلطة خدمية .

مما سبق ذكره يتضح إذاً أن وجود الإستشارى الذى يتمتع بسلطة الخدمة ، إنما يشكل قيداً على سلطات المدير التنفيذى إلى حد كبير .

ومن الناحية الأخرى ، فانه لايتوقع أن يقوم المدير التنفيذى بأداء العمل فى المجال الذى يتخصص فيه أحد الإستشاريين بكفاءة أعلى منه . فعلى سبيل المثال فان الفرد الذى يحتمل أن يعرف الكثير عن مصادر المواد والمهمات هو وكيل الشراء وليس المدير التنفيذى نفسه .

بالإضافة إلى هذا ، فهناك بعض الوفورات التى يمكن تحقيقها من خلال التركيز حين أداء العمل تجعل من الأهمية بمكان ضرورة الاستعانة بالخدمات التى يقدمها الاستشاريون . فى حالة وظيفة المشتريات فان اعطاء هذا النشاط للاستشاريين قد يجعل احتمال الحصول على خصم الكمية عالياً،وذلك ،بالإضافة إلى الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة وكذلك مواعيد التوريد .

وعليه،فان توحيد الإجراءات وزيادة كفاءة أداءالعمل وتحقق الوفورات من خلال التركيز حين أداء العمل تعتبر بمثابة النواتج الإيجابية التى تترتب على عنصر الأجبار فى استخدام التنفيذيين لخدمات الاستشاريين .

رابعا ـ سلطة الرقابة

أن الاستشارى الذى يتمتع بسلطة الرقابة يعتبر مسئولا عن رقابة بعض الأمور التى ترتبط بأداء المدير التنفيذى ذاته .

فى الأجزاءالسابقة قمنابمناقشة نوعينمن أنواع السلطة الخاصةبالاستشاريين

المتخصصين وهي السلطة الاستشارية وسلطة الخدمة . وبعكس هذه الأنواع من السلطات الخاصة بالاستشاريين فان المـــدير الذى يقوم باعطاء الوظيفة الإدارية الخاصة بالفحص إلى وحدة تنظيمية معينه يكون قد قام في الواقـع باعطاء سلطة الرقابة إلى هذه الوحدة . ومما لاشـك فيه أن سلطـة الرقابة التى تعطي للمدير الاستشارى تشكل أحد القيود على سلطة المدير التنفيذى شأنها فى ذلك شأن سلطة الخدمة .

ومن الناحية الأخرى ، فان اعطاء الرقابة لوحدة تنظيمية معينة من شأنه مساعدة الادارة العليا على احكام الرقابة على انشطة المنظمة ، حيث أنه لايجوز من الناحية التنظيمية السليمة أن يكون المدير خصما وحكما فى نفس الوقت .

وكذلك فان وجود الاستشاريين ذوى سلطة الرقابة من شأنه العمل على مساعدة المديرين التنفيذيين أنفسهم على رفع مستوقات أدائهم . فعلى سبيل المثال فان القرار الخاص برفض أحد المنتجات الحديثة غالبا ما يتم اتخاذه بواسطة أحد الموظفين الخارجيين العاملين بوحدة الفحص وليس بمعرفة أحد الموظفين العاملين بإدارة التشغيل ذاتهـا .

قد ينظر المشرف التنفيذى إلى موقفه على أنه يتلقى تعليمات رقابيـة محددة من مستوى تنفيذى أعلى وكذلك من أحد أو بعض المستشاريين ذوى السلطة الرقابية فى نفس الوقت الأمر الذى قد يؤدى إلى الخروج على أحد مبادىء الإدارة الـكلاسيية وهو مبدأ وحدة الأمر . إلا أن الخروج على مبدأ وحدة يصبح فى حقيقته أمراً ظاهريا وليس حقيقيا ذلك أن القرارات الصـادرة من من الاستشارى المتخصص ذي السلطة الرقابية والتي يجب تطبيقها يكون قد تم

اتخاذها أصلا بمعرفة السلطة التنفيذية الأعلى . بمعنى آخر ، فان سلطة المدير الاستشارى فى هذه الحالة تعتبر امتدادا لسلطة المدير التنفيذى الأعلى .

خامسا ـ السلطة الوظيفية

إذا ما أعطى فرد ما سلطة اتخاذ القرارات في مجالات عمل محددة خارجة عن نطاق التسلسل القيادى الرسمى فانه يكون قد أعطى مايسمى « بالسلطة الوظيفية» . فالمدير الذى تفوض له هذه السلطة الوظيفية في مجال عمل أو أنشطة محددة ما هو إلا خبير متخصص فى هذا المجال بغض النظر عن كونه مديرا استشاريا أو مدير تنفيذيا . وبعكس السلطة الرقابية فان المدير الذى يتمتع بالسلطة الوظيفية يصبح له الحق فى تحديد المعايير المناسبة في مجال تخصصه ، كما يصبح له الحق أيضاً فى وضع هذه المعايير موضع التطبيق العملى فعلى سبيل المثال نجد أن سلطة مدير ادارة الأمن والسلامة الصناعية في إصدار التعليمات الخاصة بتركيب واستخدام أجهزة الأمن تنطوى على تفويض للسلطة الاستشارية له كمدير استشاري .

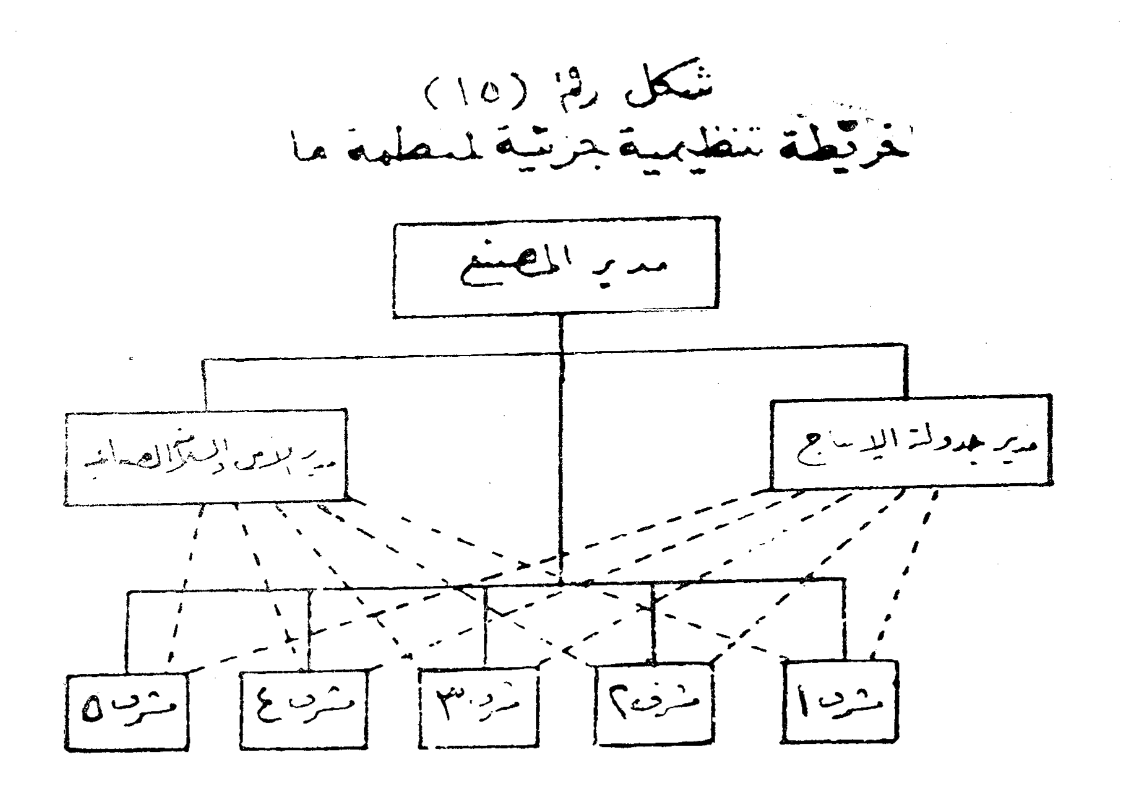
بالنظر إلى شكل رقم (١٥) والذى يمثل جزءاً من خريطة تنظيمية ، فاننا نجد أن عدد المديرين الاستشاريين الذين فوضت لهم سلطات وظيفية فى مجالات أعمال محددة يبلغ أثنان . وبالرجوع أيضاً إلى نفس الشكل فاننا نجد أن مدير إدارة الأمن والسلامة الصناعية كمدير استشارى يتمتع بسلطات وظيفية على عدد وقدره خمسة من االمديرين التنفيذيين ، كذلك الحال بالنسبة لمدير جدولة الإنتاج ، كمدير تنفذى أصلا .

وعليه فان ،السلطة الوظيفية للمديرين الاسيشاريين تعتبر من أكثر أنواع

السلطات التى تشكل قيدا على المدير التنفيذى الذى يتأثر بها كثيراً . فعلى سبيل المثال ، نجد أن مدير الإنتاج لا يملك سلطات كاملة لإتخاذ القرارات فى مجالات السلامة الصناعية وما شابه ذلك من القرارات .

وبنفس المنطق ، فحينما يطالب مدير الأفراد فى منظمة ما مديرى المصانع بضرورة اتباع مبدأ الأقدمية فى الاستغناء عن الأفراد أو حين ترقيتهم ، فان سلطة مديرى المصانع تصبح مقيدة نسبيا فى هذه الحالة .

شكل رقم (١٥)
خريطة تنظيمية جزئية لمنظمة ما



وبالرجوع إلى شكل (١٥) نجد أن كل مشرف يتلقى تعليمات من أكثر من فرد ، حيث يتلقى هذه التعليمات من كل من مدير المصنـــع . ومدير جدولة الانتاج ، ومدير الأمن والسلامة الصناعية .

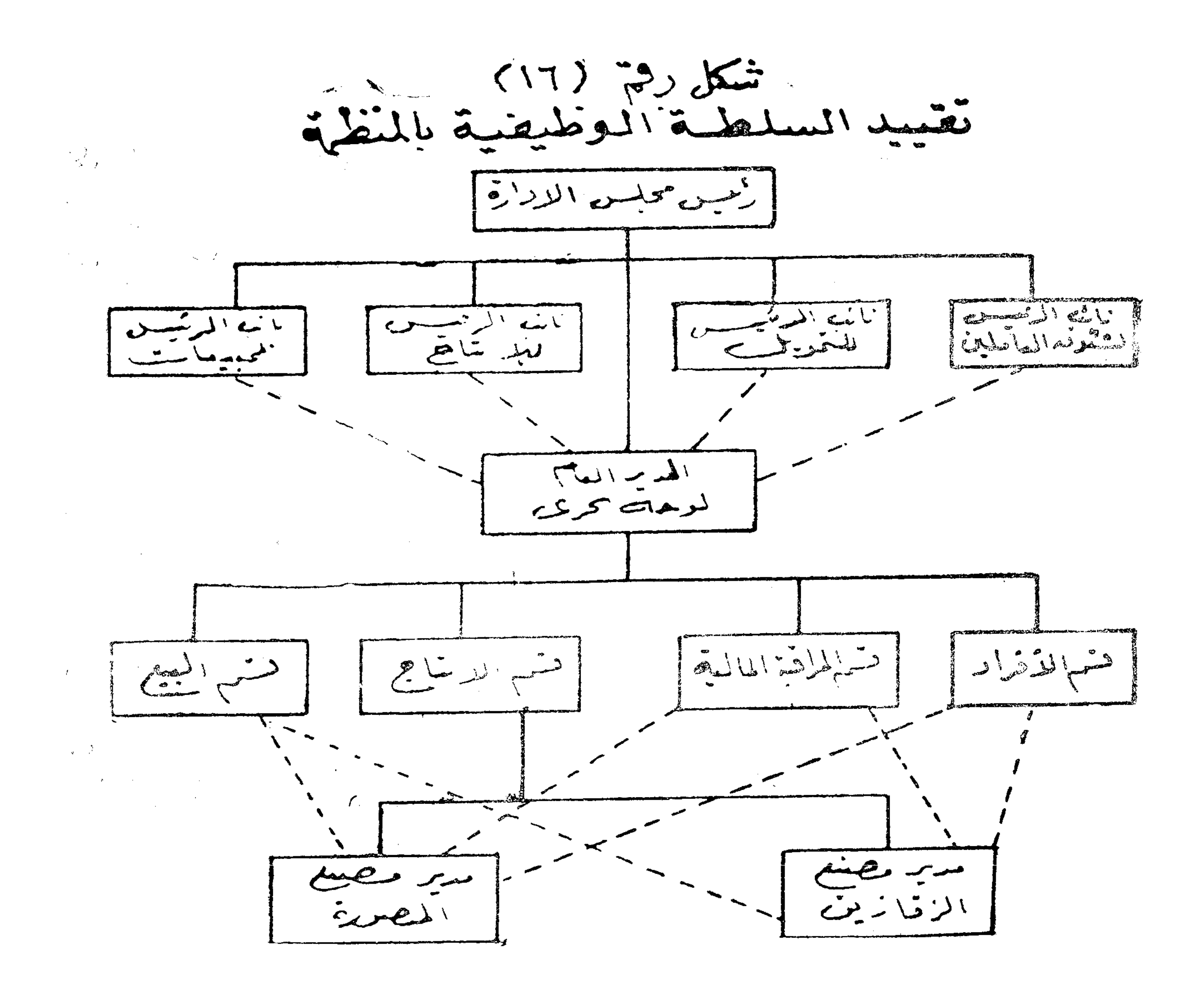
وحيث أن مبدأ وحدة الأمر يعنى أن كل فرد فى منظمـــة ، يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من واحد فقط ، فان استخدام السلطـــة الوظيفية وتفويضها يؤدى الى الخروج على هذا المبدأ . وعليـه ، فانه من الممكن تصور أن استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها بكثرة يمكن أن يؤثر تأثيراً سيئاً على مفهوم تقسيم المنظمة الى ادارات ، وكذلك على الأساس الذى تقوم عليه السلطة التنفيذية . ومن الناحية الأخرى فان الحاجة إلى احداث التنسيق المطلوب بين أنشطة المنظمة الواحدة وكذلك الحاجـــة الى ضرورة وجود اجراءات عامة يجب اتباعهـا نظرا لوجود تعليمات ولوائح حكومية تجعل من الضرورى تفويض هذه السلطة الوظيفيـــة . وبسبب ما قد يـترتب من آثار سلبية على الاستخدام الكثيف لمبدأ السلطة الوظيفية فانه قد يـكون من المفيد الاقلال من تفويضها إلى أدنى حد ممكن .

تتمثل إحدى الطرق التي يمكن استخدامها للاقلال من الآثار غير المرغوب فيها التي تنجم عن استخدام السلطة الوظيفية في المنظمـــة فى ضرورة ألا تمتد السلطة الوظيفية لمـدير ما لأكثر من مستوى تنظيمى واحـد . إذا نظرنا الى الشكل رقم (١٦) فاننا نلاحظ أن العدد الإجمالى للمستويات التنظيمية يبلغ خمسة مستويات وفى نفس الوقت ، فاننـا نلاحظ أن السلطة الوظيفية لنائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العاملين لم تمتد لأكثر من مدير تنفيذى واحـد وهو المدير العام للوجه البحرى ، وبذلك يمكن الاقلال من استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها إلى الاستشاريين .

وبإيجاز ، فقد قمنا بمناقشة أربعة أنواع لعلاقات السلطة بين التنفيذيين والاستشاريين المتخصصين ، وهذه السلطات هي : السلطة الاستشارية ، وسلطة الخدمة ، وسلطة الرقابة ، والسلطة الوظيفية:

ومن حيث درجة التقييد المرتبطة بهذه السلطات على سلطة المدير التنفيذي، فانه يمكن القول أن السلطة الوظيفية تشكل قيدا كبيرا يليها السلطة الرقابية فسلطة فالخدمة االسلطة الاستشارية .

شكل رقم (١٦)
تقييد السلطة الوظيفية بالمنظمة



وحينما يقوم الاستشارى بمساعدة التنفيذي عن طريق تقصى المشاكل واقتراح الحلول لها وتقديمها إليه فان السلطة المتضمنة هنا هى السلطة الاستشارية

أما الموقف الذى يتم فيه تفويض الاستشارى سلطة أتخاذ القرارت وكذلك سلطة وضعها موضع التطبيق العلمى ، أى تنفيذهـا ، فى مجالات عمل محـدده تدخل فى نطاق مجال تخصصه كخبير فان ذلك يعتبر وصفاً للسلطة الوظيفية .

أما الأستشارى الذى تنحصر وظيفته كوكيل لمدير تنفيـذى أعلى وذلك بقيامه بالإشراف على بعض الأعمال المحـددة التى تدخل فى نطاق التسلسل القيادى لهذا المدير انما يمارس عمله من خلال مافوض له من سلطه رقابية .

وهناك العديد من المواقف التى يكون فيها للمـدير التنفيذى حق تقرير مايجب عمله من عدمه . فاذا ماقرر هذا المدير ضرورة شيء ما علما بأن تنفيـذ ذلك يجب أن يتم من خـلال المدير الإستشارى فان ذلك يعتبر وصفـا لسلطة الخدمة الخاصه بالأخير .

هذا ويجب ملاحظة أنه من الممكن اعطاء أنواع مختلفة من السلطة فى مجال أنشطة مختلفة لنفس الوحدة أو الوحدات الاستشارية . فعلى سبيل المثال قد تقوم إدارة الأفراد بتقديم المشورة إلى المديرين التنفيذيين فى مجـال التنمية الإدارية وكذلك فى مجال تصفية المرشحين المتقدمين لشغـل وظائف معينة . وفى هذه الحالة ، فان ادارة الأفراد تكون قد أعطيت سلطة أستشـارية وكذلك سلطة الخدمة على التوالى .

وبشكل عام فان نمو السلطات الخاصة بالإستشاريين فى أية منظمة من شأنه المساعدة على إحداث التنسيق العام بين أنشطتها وكذلك المسـاهمة فى وضع إجراءات العمل المختلفة . ومن الناحية الأخرى فان نمو هذه السلطات أيضا

من شأنه أن يؤدى إلى عدم ايضاح علاقات السلطة بها وكـ ـذلك تعقيد الهيكل التنظيمى لها .

سادسا ـ الخلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين

بما أن استخدام الاستشاريين وخاصة الخبراء الوظيفيين منهم للعمـل بالمنظمـة يترتب عليه العديد من علاقات السلطة والتي تمت مناقشتهـا فى الاجزاء السابقة من هذا المبحث ، فانه ليس من المستغرب أن نجد الكثير من المشاكل الناجمة عن الخلافات التى عادة ماتنشأ عن العلاقات المتبـادلة بينهم وبين التنفيذيين . وفى هـذا الجزء فاننا سوف لانتعرض لأيه حـلول لإزالة هذه الخلافات ، ولكننا سوف نقوم بتحديد مصـ ـادرها وذلك من خلال تحليل الانتقادات التى يوجهها كل إلى الطرف الآخر .

قد تتطلب ازالة هـذه الخلافات اللجوء إلى بعض الحلول مثـل الوضوح الكامل فى تفويض السلطـات ، وكذلك ضرورة تجويد الاتصـالات داخل المنظمة وهو ماسوف نناقشه تفصيلا فيما بعد . ومن الناحيـة الاخرى ، فان وجود قدر معتدل من التضارب بين مجموعات العمل المختلفة داخـل المنظمة الواحدة يعتبر ظاهرة صحية حيث أنها تدل على عدم سلبية العاملين بهـا وعلى رغبتهم فى التنافس مع بعضهم البعض .

من وجهة نظر التنفيذى ، فان الاستشارى عادة مايتم اعطاءهالكثير من السلطات كما أنه ينال كل التقدير عن أيه أفكار وآراء جيـ ـدة ، كما أنه يرى المشكلة من وجهة نظر وظيفة متخصصة . ان التنفيذى الذى يقول ، « يجب على الاستشارى مراعاة أن وظيفته تنحصر فى أن يساعدنا لاأن يخطرنا بما يجب عمله » ، انما يقول فى واقع الامر أن الاستشارى يملك سلطـات كثيرة ليست من حقه .

إن التنفيذى الذى يقول، نحن الافراد الذين يتم لومنا عن المشاكل الخاصة بكل برنامج عمل جديد حتى نتخلص من شوائبه ، وحينما ننجح في ذلك فان كل وحدة أستشارية تدعى أنها ى صاحبة الفضل الاول والاخير ، انما يقول في الواقع أن الاستشارى هو الشخص الذى عادة ماينال التقدير عن نجاح برنامج العمل .

وإذا ماقال التنفيذى ، « ان الاستشارى يحتفظ لنفسه بكل الحقائق الهامه حتى يضعف من مركزه هو » ، انما يعبر في الواقع عن فشل الاستشارى في الإتصال الجيد به كرجل تنفيذى .

واذا قال مدير جدولة الإنتاج ، « أن التعليمات التى حصل عليها من إدارة رقابة الجودة تؤدى الى القضاء على مشاكل الجودة حقيقة ، إلا أن ذلك يتم على حساب جدولة الانتاج ذاته وتوزيع العمل على العاملين » ، انما يعبر عن وجهة نظر التنفيذى في أن الاستشارى ينظر إلى الامور أو المشاكل من وجهة نظر ضيقة ، أى وجهة نظر متخصصة .

ومن الناحية الاخرى فان الاستشاريين يدركون مصادر الخلافات بينهم وبين التنفيذيين من زاوية أو زوايا مختلفة تماما . يشعر الاستشاريون على سبيل المثال أن التنفيذى لايقدم تماما على طلب خدماتهم ، كما أنه غالبا مايعارض الآراء الجديدة ، كما أنه لايقوم باعطاء الاستشارى سلطات بالقدر الكافى . فحينما يقوم المدير التنفيذى باتخاذ القرارات في مجالات العمل التخصصية دون التشاور مع الاستشارى فانه — أى الاستشارى — يشعر أن خدماته أصبحت غير مطلوبة .

وإذا ماقال الاستشارى ، « أن الافراد التنفيذيين لايحبون اشتراكنا

معهم لأنهم يفضلون تأدية أعمالهم بنفس الطرق التي تعودوا عليها » ، انما يعبر عن قيام التنفيذيين بمعارضة الآراء الحديثة للاستشاريين .

وإذا ماقال الأستشارى ، « لقد تم تعييني بهذه المنظمة لمـــا لى من خبرة ومعرفة وممارسة عملية أستطيع أن افيد بها ، إلا أن دورى أصبح منحصراً فى مجرد اعطاء النصح والمشورة» ، انما يقول فى واقع الامر أن ماتم اعطاؤة من سلطات لم يكن بالقدر الكافى .

لم نتعمـــد من خلال هذه المنـاقشة القول أن الخـلاف بين الأستشاريين والتنفيذيين يعتبر ظاهرة واضحة وخطيرة فى جميـع المنظمات ، وذلك لأن كل طرف من الأطراف غالبا مايشترك مع الطرف الآخر فى كثير من الاهتمامات المتجانسة ، وكذلك لأن هذه العلاقات ليست هي المصدر الوحيد للخلافات التي بينهم . فعلى سبيل المثال نجد أن الخلافات التي عادة ماتقوم بين ادارتى التصنيع والتسويق أنما هى خلافات قد ترجع إلى جماعتين من الجماعات التنفيذيةوليست الجماعات الاستشارية .

وبشكل عام ، فانه يبدأ الافراد فى الإنتماء إلى جماعات عمل متخصصة فانه يجب أن نتوقع أن ينشأ بينها نوعا من الخلاف أو التضارب . ان العمـل على محاولة إيجاد حل أو حـلول لهذه الخلافات إلى نقطة تشكل هدمـا للجماعات داخل المنظمة الواحدة .

سابعا ـ الاستشارى الشخصى

حيث يقوم للاستشارى المتخصص بأداء بعض الانشطة الخاصة بالتنظيم التنفيذى ، أى المديرين التنفيذيين جميعهم ، فان الاستشارى الشخصى والذى يطلق عليه لفظ « مساعدا لـ » يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين . فعلى

سبيل المثال نجد أن الرد على مراسلات المدير التنفيذى ، ودراسة البدائل المختلفة للعمل ، والعمل كوسيط أو حلقة وصل مع الادارات الاخرى ، تمثل جميعها الواجبات التى عادة مايقوم بتأديتها الاستشارى الشخصى .

هناك عدة ألقاب تطلق على الاستشارى الشخصى بجانب لفظ «مساعد لـ» مثل (الاستشارى المساعد) (والمساعد الإدارى لـ) ، إلا أن لفظ المدير المساعد يختلف تماما عن لفظ (مساعد المدير) فالاول يعنى أحد الحلقات المتسلسلة المكملة للسلطة الوظيفية ذاتها مثل مساعد مدير الإنتاج . أما الثانى فانه يعبر عن الاستشارى الشخصى لمدير الإنتاج ، وهى وظيفة استشارية بطبيعتها . وعليه فان (المدير المساعد) يعتبر مديرا تنفيذيا ، فى حين أنه فى المنظمات العسكرية مثلا فان هيئه المعاونين تتكون من مجموعة من الخبراء الذين يقدمون المشورة الى قائد محدد . وعليه فان هيئة المعاونين تعتبر مثالا من أمثلة الاستشاريين الشخصية .

ان وجود الاستشارى الشخصى لايجب أن يضعف من سلطة المدير التنفيذى . بل على النقيض من ذلك ، فانه من خلال المساعدة التى يستطيع الاستشارى الذى يعتبر مرؤوسا لأحد المديرين التنفيذيين تقديمها له ، فانه — أى المدير التنفيذى — يستطيع تقصى مشاكل المنظمة والحلول المقترحة لها بدقة أكبر ، وبالتالى تزيد من قدرته على ادارة نطاق أوسع من الانشطة.

ومن الناحية الاخري فانه من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في المستويات التنظيمية الوسطى وما دونها فقد يلتبس عليهم الامر عندما يتحدث اليهم الاستشارى الشخصى لأحد أفراد الادارة العليا التنفيذيين . ومرجع هذا

اللبس هو عدم القدرة على معرفة ما اذا كان هـذا الاستشارى يتحدث بصفته الشخصية أم بوصفه نائبا عن مديره . وعليه ، فان أحد النتائج التى تترتب على استخدام الاستشاريين الشخصيين بكثرة تتمثل فى عدم التحديد الواضح لسلطات اتخاذ القرارات بالنسبة لهم .

المزيد من مفهومى السلطة والقوة :

أوضحنا من خلال هـذا الفصل وما سبقه من فصول أن هنـاك عـلاقة طردية بين السلطة والقوة من ناحية وبين المستوى الإدارى بالمنظمة من ناحية أخرى . وهذا يعنى أنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفى كلما زاد بالمنظمة من مقدار ما يتمتع به من سلطة وبالتالى من قوة ، والعكس صحيح . وهذا أمر يتفق وطبيعة الشكل الهرمى للتنظيم حيث يقل عدد الأفراد فى قمته نظراً لتركز السلطة وحيث يزيد عدد الأفراد كلما اتجهنا إلى قاعدته نظراً لتشتتها .

وبالرغم من صحة تلك المفاهيم المتعلقة بالسلطـة والقوة اجمـالا ، إلا أن الباحث المدقق سوف يجد الكثير من الفروق بين المفاهيم النظرية وتطبيقاتها . فى واقع الحياة العملية فاننا نجد أشخاصاً ذوى سلطـات ولكن بدون قوة ، كما أننا نجد أشخاصاً ذوى قوة ولكن بدون سلطات ، كما أننا قد نجـد من يستطيع الجمع بين كليهما . وعليه فانه يجب الانتباه إلى أن السلطة شىء والقوة شىء آخر . وفى واقع الحياة أيضا قد ترتبط السلطة والقوة بوظائف معينة أكثر من غيرها أو دونها وقد يكون العكس هو الصحيـح أيضا . وعليه ، فانه يجب الانتبـاه إلى أن المستوى الوظيفى للفـرد ليس هو المحـدد الأول والأخير لمقدار ما يتمتع به الفرد من سلطة وقوه داخل المنظمة .

السلطة والقوة ومصادرها :

يمكن تعريف السلطة « بأنها حق توقع حدوث الشيء » . فالرئيس الذى يتوقع أن يقوم مرؤوسه بأداء ما يكلفه به ما هو إلا تعبير عن سلطة هذا الرئيس . وبنفس المنطق ، فطالما أن المرؤوس لا يتوقع أن يقوم بتكليف رئيسه بأداء عمل ما يراه هو ما هو إلا تعبير عن عدم تمتع هذا المرؤوس بأية سلطة حيال رئيسه . أما القوة فانه يمكن تعريفها بأنها « القوة على التأثير على الغير » فالممثل الذى يجيد فنه ويشد انتباهك إلى الدور الذى يؤديه شخص يتمتع بقوة دون أن يصاحبها سلطة . والرئيس الذى يصدر أوامره إلى مرؤوسة فى الوقت الذى لا يطيع فيه الأخير هذه الأوامر شخص ليس له قوة بالرغم من تمتعه بالسلطة . وعليه فان الشخص الاكثر فاعلية هو ذلك الذى يتمتع بكل من السلطة والقوة حيال الآخرين. وحيث أن الهدف النهائى من ممارسة السلطة هو إحداث التأثير المطلوب على الآخرين ، لذلك فانه من الأهمية بمكان مناقشة مصادر القوة .

تنبع قوة الفرد داخل المنظمة من عدة مصادر ، بعضها رسمى والبعض الآخر غير رسمى .

وفيما يلى عرض موجز لمصادر القوة داخل المنظمة .

١ — المصدر الرسمى :

تنطوى بعض الوظائف على مسئوليات اشرافية ، وهى المسئوليات المتعلقة بتخطيط وتوجيه ومراقبة عمل الآخرين . وحتى يمكن لهذا المسؤول تأدية عمله الإشرافى وتحقيق النتائج المطلوبه ، فانه يجب أن يكون قادرا على توقيع

العقاب وإعطاء الثواب وتوجيه اللوم .. إلى آخر تلك الأدوات التي عادة ما ينص عليها صراحة فى بطاقة وصف وظيفته . وفى هذه الحالة فان القوة التى يتمتع بها هذا المسؤول تجاه مرؤوسيه انما تنبع من مصدر رسمى . أى أنه إذا تملد أى شخص آخر هذا المصب فانه ولا شك سوف يتمتع بنفس القوة المرتبطة بوظيفته . وعليه فان المصدر الرسمي للقوة يتمثل فى حق الرئيس فى توقيع للعقاب واعطاء الثواب ، وأنه بدون هدا الحق فانه يصبح مجرد سلطة لا تساندها قوة .

٢ – المصادر غير الرسمية :

وبالرغم من أن بطاقات وصف الوظائف للرئاسة تنص صراحة على حق الرئيس فى توقيع العقاب وإعطاء الثواب ، إلا أن كل رئيس قد يختلف عن الآخر من حيث قوته حيال مرؤوسيه . هدا ولا شك يبرز وجود مصادر أخرى للقوة بجانب المصدر الرسمى لها . بل وفي بعض الأحيان قد تكون هده المصادر الاخرى ، وهى مصادر غير رسمية ، أقوى من المصدر الرسمى ذاته . وعليه ، فانه يمكن القول إذا أن المصادر غير الرسمية للقوة هى تلك التى لا ترتبط من قريب أو بعيد بحق توقيع العقاب أو إعطاء الثواب .

(أ) قوة الخبرة Expert Power :

يمكن تعريف قوة الخبرة بأنها قدرة شخص ما على التأثير على سلوك شخص آخر فى نفس الوقت الدى يكون فيه هذا التأثير نابعاً ليس من حق الاول على عقاب أو إنابة الثانى ولكن من أدراك الثانى لخبرة الاول ، وبالتالى لحقه (الاول) فى توجيه سلوكه (الثانى) . ولنأخذ الطبيب والمريض

كمثالين للشخص الاول والثانى على التوالى . فحينما يذهب المريض إلى الطبيب طلبا للعلاج ، يقوم الاخير بتشخيص مرضه ثم كتابة ما يراه من دواء وكذلك يقوم بتحديد طريقة تعاطى الدواء إلى آخر تلك التعليمات التفصيلية وبالرغم من أن هذا الطبيب لا يقوم بالإتصال بمريضه ليتأكد من شرائه وتعاطيه الدواء ، وبالرغم من أنه لا يقوم أيضا بتوقيع العقاب على مريضه إذا لم يستمع إلى تعليماته أو مكافأته إذا استمع إليها فان المريض يسلك تماما كما أراد له الطبيب . والسبب فى ذلك يرجع إلى ادراك المريض إلى أن الطبيب رجل ذو خبرة وهو أكثر منه علماً ، وما عليه إلا أن ينصاع لهذه الخبرة . وبالتالى ، يصبح المصدر الاساسى لقوة الطبيب هو الخبرة لا غير .

(ب) قوة الانتماء Referrent power :

إن إنتماء الفرد إلى جماعة معينة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر يعطي لهذه الجماعة الحق في توجيه سلوكه وفقاً لمجموعة من القواعد المتعارف عليها، دون أن يكون لهذه الجماعة حق توقيع العقاب في حالة إخلاله بهذه القواعد أو مكافأته حين التقيد بها . من المتعارف عليه بين الأطباء مثلا أنه إذا مرض أحدهم وذهب إلى طبيب آخر طلبا فى العلاج ، فان هذا الطبيب الآخر لا يتقاضي أية أتعاب مقابل تشخيص المرض وكتابة الدواء . وعليه ، فان تقيد جميع الاطباء بهذا العرف رغبة من كل منهم في أن ينتمي إلى مهنة « الطبيب » يصبح بمثابة القوة التي توجه سلوك الاطباء حيال بعضهم البعض.

(ج) قوة الحق Legitimate power :

ولا يقصد بكلمة الحق هنا « قول الحق أي الصدق » ، ولكن يقصد بها

أنه إذا رأى فرد ما أن من حق فرد آخر أن يقول له ما يفعله وما لا يفعله ، فان الفرد الثانى يصبح مصدر قوة من شأنها توجيه سلوك الفرد الاول ، دون أن يصاحبها أي حق من جانب الثانى على عقاب أو اثابة الاول . وهناك العديد من الأمثلة التى توضح هذا المصدر من مصادر القوة ، فالإبن الذى يرى أن من حق والده أن يأمره بما يفعله وما لا يفعله ، والفرد الذى يرى أن من حق رجل الدين أن يقول له أين الخطأ من الصواب انما هى أمثلة على هذا النوع من القوة .

وفى جميع الأحوال السابقة فان هذه المصادر غير الرسمية للقوة تختفى تماما إذا ما تغير ادراك الفرد ذاته لها . فالمريض الذى يفقد ثقته فجأة فى طبيبه لأي سبب يفقد هذا الطبيب قوته حياله وذلك لتغير إدراك المريض نحو طبيبه من خبير إلى جاهل ، وكذلك الحال بالنسبة للفرد الذى لا يرى أن من حق من هو أكبر منه سناً أن يوجهه كيفما شاء لمجرد كبر سنه ، وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للفرد الذى يتغير إدراكه فجأة حيال الجماعة التى ينتمى اليها و يصبح غير راغب فى الإنتماء اليها .

السلطة / القوة والمستوى الوظيفى

كما سبق أن أوضحنا هناك علاقة طردية بين السلطة والقـــوة من ناحية والمستوى الوظيفى من ناحية أخرى . إلا أنه من الناحية العملية ، فاننا كثيراً ما نجد أشخاصا يشغلون وظائف تقع فى المستويات الدنيا فى منظماتهم ، إلا أنهم يتمتعون بدرجة عالية من القوه أيضا ، وهذا يخالف العـلاقة الطردية المشار اليها من قبل . ويرجع ذلك إلى أن هناك ارتباط بين مفهوم القـوة ومفهوم الاستقلال . فالفرد لا يمارس أية قوة على فرد آخر ، إلا إذا كان هذا الأخير

معتمداً عليه (غير مستقل) . وفى أية منظمة فان أى فرد يستطيع أن يصبح مركز قوة إذا استطاع أن يحكم الرقابة على ثلاثة أشياء وهى :

(أ) المعلومات : وهى تلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة والوظائف والأشخاص وكذلك إجراءات وأساليب العمل بها .

(ب) الأفراد : ويشمل ذلك الأفراد العاملين بالمنظمة أو الخارجين عنها والذين تعتمد عليهم المنظمة بشكل أو بآخر .

(ج) الأدوات : وتشمل على أى شىء يرتبط بالبيئة المادية للمنظمة مثل مصادر الأموال والعدد والآلات .

كما أنه يجب ملاحظة أن القوة ليست دالة هذه الأشياء الثلاثة المشار اليها فقط وانما هى دالة الأهمية النسبية لها أيضا . فعلى سبيل المثال لا نتوقع أن يكون أحكام الرقابة على معلومات تافهة بطبيعتها تعطى نفس القدر من القوة بالمقارنة بالمعلومات الأكثر أهمية .

وبصفة خاصة فان شاغلى الوظائف الدنيا يصبح بإمكانهم تكوين مراكز قوة طالما كان فى استطاعتهم التحكم فى المعلومات أو الأفراد أو الأدوات داخل منظماتهم واستخدامها بشكل تحكمى يخدم أغراضهم . والأمثلة على ذلك كثيرة مثل السكرتير الذى يسمح للبعض برؤية رئيسه وأن يتعلل للبعض للاخر بضرورة الحصول على ميعاد مسبق أو بانشغال رئيسه ، ومثل عامل توزيع أنابيب البوتاجاز الذى يتحكم فى توزيع السلعة لمن يريد ، ومثل أى كاتب فى أى مصلحة حكومية والذى يمكنه عن طريق اخفاء بعض الأوراق الخاصة بأى شخص أن يعطله عن تحقيق هدفه ، ومثل كاتب المحكمة الذى ، بارادته ، يستطيع إدراج قضية ما فى بداية القائمة أو فى نهايتها .. إلى آخر تلك الأمثلة التي لا حصر لها .

وهناك عدد من العوامل التي تؤكد وتزيد من قوة شاغلي الوظائف الدنيا بالمنظمة والتي يمكن اجمالها فيما يلي :

١ ـ الخبرة :

أدى ازدياد حجم المنظمات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل داخلها ، الأمر الذي أدى أيضا إلى زيادة عدد المتخصصين أو الخبراء أو الاستشاريين لما لهم من مهارات متخصصة ، لاتتوافر للكثيرين . وعليه ، فانه يمكن القول أنه مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه ، فانه كلما اكتسب شاغلي الوظائف الدنيا بالمنظمة خبرات هامة أو متخصصة لاتتوافر لشاغلي الوظائف العليا ، كلما زادت مقدار القوة التي يتمتع بها هؤلاء عليهم ، كذلك فان مقدار ما يتمتعون به حقيقة من قوة يتوقف ليس على خبراتهم فقط وانما على سهولة أو صعوبة أحلالهم بغيرهم أيضا . ومن الأمثلة البارزة على ذلك العلاقة بين أطباء المستشفى ومديرها . فبالرغم من شغل المدير لوظيفة ذات مستوى تنظيمي أعلى من الطبيب ، إلا أن هذا الأخير يستطيع أن يسبب الكثير من المتاعب له متعللا بأسباب فنية طبية بحتة لا يمكن لأى مدير أن يناقشها معه .

٢ ـ الرغبة والمجهود :

ويقصد بذلك أن تتوافر لدى شاغلي الوظائف الدنيا الرغبة وكذلك القدرة على بذل الجهد فى تلك المجالات التي يضيق بها ذرعا شاغلي الوظائف العليا ومن الأمثلة البارزة على ذلك قيام مسجلي الكليات بالتصرف الكامل فيما يتعلق بتوزيع جداول الدراسة على السنوات المختلفه من حيث الأيام ومن حيث المواعيد ، نظراً لعدم رغبة أى عضو من أعضاء هيئات التدريس القيام بهذه المهمة . ولاشك أن مسجل أى كلية فى هذه الحالة انما يمارس قوة ضغط بشكل مهذب على أى عضو من أعضاء هيئة التدريس مستخدما فى ذلك ما يتراءى له

من حجج مثل مواعيد باقى أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم وامكانات الحصول على الدرجات فى مواعيد معينة .

٣ ـ درجة الجاذبية الشخصية :

تعتبر الجاذبية الشخصية كأحد الصفات التى يتمتع بها البعض دون البعض الآخر أحد العوامل التى تساعد على تكوين القوة حتى وان كان من يتمتع بها يشغل وظيفة تقع بالمستوى الأدنى بالمنظمة ، ويرجع السبب فى ذلك الى أنه كلما زادت درجة الجاذبية الشخصية كلما كان فى امكان صاحبها الحصول على كثير من المعلومات واستخدامها كما يتراءى له .

٤ – المواقع داخل المنظمة :

يؤثر موقع الفرد أو وظيفته داخل المنظمة على مقدار ما يتمتع به من قوة ، ويرجع ذلك أساسا الى أن هذا الموقع يحدد طبيعة التفاعل الفنى والاجتماعى مع غيره ، الأمر الذى يؤدى الى امكان حصوله على كثير من المعلومات وكذلك الاتصال بالعديد من الأفراد شاغلى الوظائف الأعلى بالمنظمة .

٥ ـ القواعد :

قد تكون بعض القواعد مكتوبة وقد لا تكون ، وعليه ، فانه كلما زادت درجة المام شاغلى الوظائف الدنيا بالمنظمة بمثل هذه القواعد كلما زادت مقدار القوة التى يتمتعون بها داخل منظماتهم . ومن الأمثلة البارزة على ذلك رئيس قسم الحسابات الذى يستطيع أن يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالى بحجة أن فى ذلك مخالفة اما للقوانين أو للقواعد المحاسبية

المتعارف عليها . وتزداد درجة هذه القوة كلما كانت القواعد التي تحكم المنظمه من النوع الغير مكتوب .

بمجرد قيـام أحد المديرين باتخاذ قرار ما مثل تعيين موظفين اضافيين ، فانه يجب عليه تنفيذ ذلك من خلال الوحدة التنظيميه الاسـتشاريه ذات سلطه الخدمه فى مجال التوظف .

إذا ما أعطيت مجموعة استشارية ، مثل وحدة الفحص حق العمل نيابة عن المدير التنفيذى الأعلى مثل مدير الإنتاج ، فانها تتمتع فى هذه الحالة بما يسمى سلطة الرقابة .

أما حينما يتم اعطاء أحدالمديرين سلطة اتخاذ القرارات خارج نطاق التنظيم الرسمي ، أى خارج نطاق إدارته ، ولأغراض أو أنشطة محدودة فقط فان ذلك يتضمن تفويضا للسلطه الوظيفية .

هذا ويجب ملاحظة أنه بالإمكان تفويض السلطة الوظيفية إلى الإداريين الاستشاريين شأنهم فى ذلك شأن الإداريين التنفيذيين .

قد ينجم عن استخدام السلطة الوظيفية بالمنظمة خروجا على المبدأ التنظيمى الخاص بوحدة الأمر .

وحتى يمكن الاقلال من الآثار السلبية الناشئة عن استخدام السلطة الوظيفية فعادة ما ينص على أن هذه السلطة يجب ألا تتعدى أكثر من مستوى تنظيمى واحـد .

من الأنواع الأربعة لسلطات الاستشاريين ، فان السلطات التي تشكل قيوداً

على سلطات المدير التنفيذى هى السلطة الوظيفية ، وسلطة الرقابة وسلطة الخدمة على التوالى .

ان أحد الأسباب التى تؤدى إلى حدوث خلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين من وجهة النظر الأخيرة ترجع إلى كثرة السلطات المعطاه للاستشاريين .

وبعكس الاستشاري المتخصص ، فان ذلك الاستشارى الذي يعمل مع أحد المديرين التنفيذيين على وجه التحديد وليس مع مجموعة منهم يطلق علية لقب الاستشارى الشخصي .

المبحث الثالث

التنظيم كنظام اجتماعى

لا تتكون المنظمة أية منظمة ، من مجرد مجموعة من علاقات السلطة الرسمية فقط كما يتبين من الخريطة الرسمية للتنظيم . ومن الناحية الأخرى فان المركز الرسمى الذى يوجد فيه الفرد داخل المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً على مكانته كفرد وكذلك على الدور الذى يمكن أن يؤديه داخل منظمته . بالاضافة الى ذلك فان وجود أنماط العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة تضيف بعدا جديدا لها يجب تفهمه بمعرفة كل القوى والجهود الخاصة بتلك الجماعات غير الرسمية تجاه تحقيق أهداف المنظمة

أولا — المكانة :

يرمز لفظ المكانة الى المكان الذى يوجد فيه الفرد حين مقارنته بالآخرين داخل جماعته . لا يكتسب الفرد مكانته الا اذا قام أعضاء الجماعة باعطائها له وبصورة جماعية . وعليه ، فان الفرد الذى يعيش فى عزلة تامة لا يتمتع فى الواقع بأية مكانة من أى نوع . وحيث أن الكثير من القرارات التى يتخذها المديرون تؤثر بشكل أو آخر على الأمكنة التى يوجد فيها الأشخاص أو الجماعات داخل المنظمة ، لذلك فان الكثير من المشاكل التنظيمية التى تقع هى فى حقيقتها مشاكل متعلقة بالمكانة .

يمكن التنبؤ بصفة عامه بأن القرار الذي يؤدى الى اعلاء المكانه الخاصه باحدى الجماعات داخل المنظمه سوف يكون موضع ترحيب من جانب هذه الجماعه ، فى حين أن القرار الذى يؤدى الى خفضها سوف يكون موضع معارضه.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المكانة الرسمية لكل فرد داخل المنظمة . تتمثل أهم هذه العوامل فى المستوى الإدارى الذى يتواجد فيه الفرد داخل الشكل الهرمى للمنظمة . ومن وجهة النظر هذه فإن نائب رئيس مجلس الإدارة في منظمة ما يتمتع بمكانه أعلى هى تلك الخاصة بمدير إحدى الإدارات بها .

أضف إلى ذلك أن السلطة الخاصة بتوجيه أنشطة الآخرين تعتبر من المعالم الأساسية للمكانة الرسمية للفرد داخل المنظمة.

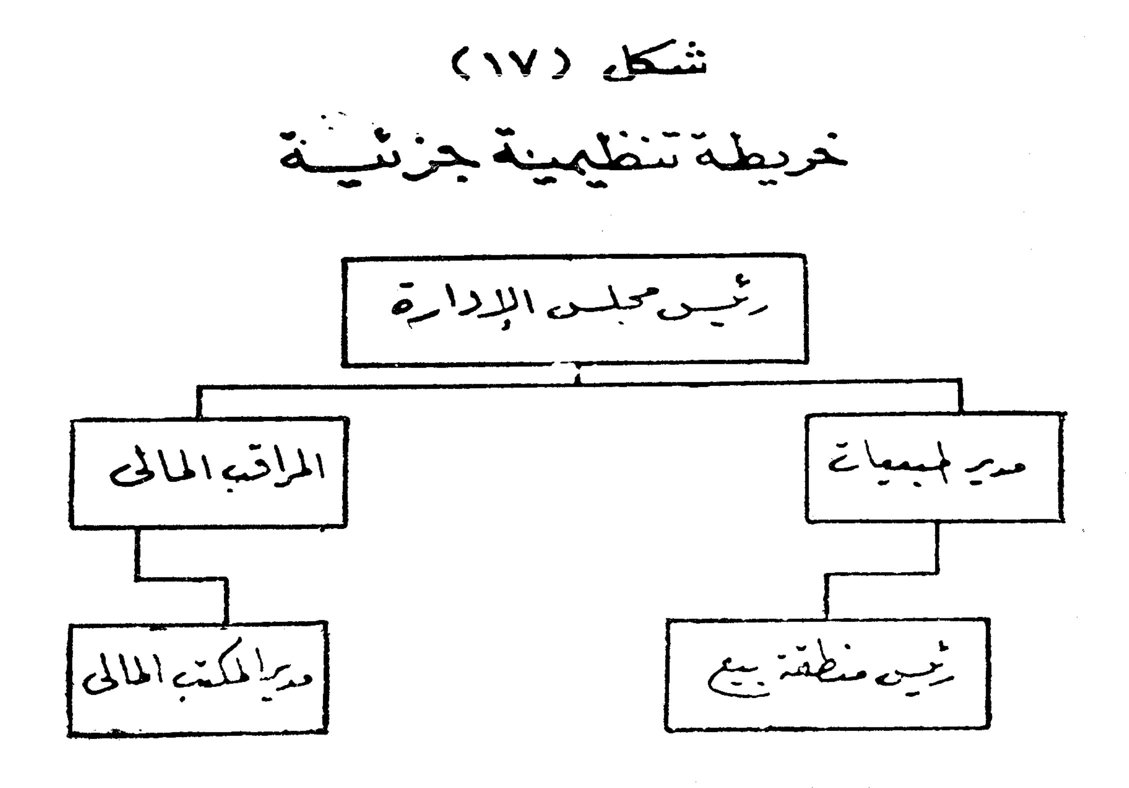
وعلى نقيض المكانه الرسمية فان المكانه الوظيفيه ترتبط بعمل الفرد أو نشاطه داخل المنظمه. وبالرغم من تمتع كل نواب رئيس مجلس الإدارة بمكانه رسمية واحدة إلا أنهم قد يختلفون فيما يتعلق بمقدار المكانه الوظيفية .

قد تكون بعض مناصب الأعمال أهم من البعض الآخر فى منظمة ما ، فإن ذلك النوع من المكانه الذى ينبنى على الاهمية النسبية لمجال عمل كل فرد هو مايطلق علية لفظ المكانه الوظيفيه . فعلى سبيل المثال ، فقد تكون المكانه لمدير الانتاج في احدى المنظمات الصناعية أعلى من تلك الخاصة بأحد رجال البيع بها .

وعليه ، فان المستوى الذى يوجد عنده الفرد داخل المنظمة يحدد مكانته الرسمية . فى حين أن طبيعة ونوع العمل الذى يقوم به يحدد مكانته الوظيفية . وبالنظر إلى الشكل رقم (١٧) فانه يمكن القول أن المراقب المالى يتمتع بمكانه رسمية أعلى من تلك التي يتمتع بها رئيس منظمة البيع . وفي نفس الوقت فانه لايمكن الحكم على المكانه الخاصة بمدير المكتب المالى بمقارنتها

شكل (١٧)

خريطة تنظيمية جزئية



بتلك الخاصة برتب منطقة البيع . وعليه ، فانه بالرغم من أنه يمكن استنتاج المكانة الرسمية لفرد ما بالنظر إلى الخريطة التنظيمية للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يصلح كأساس لاستنتاج المكانة الوظيفية له ، والتى تؤثر على مايتمتع به من (مكانة اجمالية).

تعتبر «مؤشرات المكانه » والتي توجد فى كل منظمة تعبيرا عن المكان الذى يوجد فيه الفرد بالقياس إلى باقى الأفراد . وقدتكون المنظمة العسكرية أبرز الأمثلة على الاستخدام الواسع لهذه المؤشرات حيث تعبرالرتبة العسكرية عن المكانة الخاصة بالفرد .

على أي حال ،وحتى فى المنظات غير العسكرية فهناك الكثير من المؤشرات الدالة على المكانه النسبية لكل فرد فيها . فعلى سبيل المثال يعتبر حجم المكتب ، وجودأو عدم وجود سجاد بأرضيه المكتب ، ونوع المكتب دوال على المكانه الخاصة بالمديرين .

وفى الكثير من المنظات الكبيرة الحجم عادة ما تتبع مؤشرات المكانة نظاما رسميا بحيث يصبح لجميع المديرين عند نفس المستوى التنظيمى مكاتب متشابهة من جميع النواحى .

وكلما قل استخدام المسميات الوظيفية كلما زادت أهمية المؤشرات المرئية الدالة على المكانه . وعليه فكلما قل استخدام الألقاب الوظيفية الدالة على مكانة كل وظيفة بالقياس إلى الوظائف الأخرى داخل الشكل الهرمى للمنظمة كلما زادت أهمية المؤشرات الأخرى الدالة على المكانه .

تقتصر أهمية المكانه على المستويات الإدارية بالمنظمة فحسب ، بل تمتد

لتشمل فئات أخرى من العاملين أن لم يكن جميعهم . فبالنسبة للعاملين عامة يعتبر موقع مكان العمل ، نوع الملابس التي يتم أرتدائها مؤشرات للمكانه .

وكلما أصبحت المنظمات أكثر كبرا وتعقيدا كلما زاد الاعتمادعلى استخدام المؤشرات الخاصة بالمكانه ، وهذا هو أحد الأسباب الذي يفسر تعقد المنظمة كلما كبرت فى الحجم .

وعليه ، فان الكثير من الأشياء التى نمتلكها ينظر اليها بمنظار القيمة ، كما ينظر اليها بمنظار المنفعةالتي ينتج عن استخدامها أيضا . ومن وجهة النظر هذه فان السيارات الغالية الثمن والملابس الأنيقة وحتى بعض أنواع الطعام تعتبر جميعها مؤشرات للمكانه .

وبالرغم من أن أنظمة المكانة داخل أية منظمة قد تعتبر مصدرا من مصادر المشاكل التنظيميه ، إلا أن لها تأثيرا ايجابيا لا يمكن اغفاله . تؤدى أنظمة المكانه داخل المنظمة إلى تدعيم السلوك التعاونى بين الأفراد وذلك حين الرجوع إلى ألقاب الوظائف الخاصة بكل منهم ، وبدلك تجعل أنظمة المكانه العلاقات الرسمية أو علاقات السلطة أكثر وضوحا . كذلك تؤثر أنظمة المكانه داخل المنظمة على الانصالات بها . أن استخدام الألقاب الرسمية أو المسميات الرسمية فى مكاتب العمل يؤدى الى الاقلال من التطفل والبطء داخل قنوات الاتصالات كلما تغير بعض شاغلى هذه الوظائف . وبالإضافة الى ذلك فقد تحمل أنظمة المكانه منعا للدافعية فى طياتها ، بمعنى

أن الرغبة في الحصول على مكانه أعلى داخل المنظمة قد تشكل أحد الدوافع لدى العاملين الأمر الذى يحتمل أن يؤدى بدوره الى ارتفاع مستوى الأداء .

ومن الناحية الأخرى فان اهتمام الفرد بمكانته الحاليه قد تؤدى الى نوع من القلق عادة مايطلق عليه (قلق المكانه) Status Anxiety ، الذى قد يرجع إلى الخوف من فقدانها كلها أو البعض منها ، وهـذا يؤثر بدوره على مستوى أداءه تأثيرا سلبيا .

أن فشل المدير فى أن يأخذ في اعتباره أهمية بعض الأشياء البسيطـة مثل مواقع المكاتب الخاصة بمرؤوسيه قد يؤدى الى خفض مستوى المكانه للبعض منهـم ، أو على الأقل إلى قلق المكانه . وعليه . فان جعل عـلاقات السلطة أكثر وضوحا ، وكذلك تدنية الآثار المترتبـة على تغيير الأشخاص وكذلك تقديم الحوافز تجعل المكانه وسيلة من وسائل الإسهـام فى تحقق أهداف المنظمة . وعلى أية حال فكلما زاد قلق الفرد فيما يتعلق بمكانته الحالية فان ما ينتج عن ذلك من انخفاض خاص بمكانتـه قد يؤثر على فاعليته تأثيراً سلبيـا .

ثانيا ـ الدور

يرتبط المفهوم الاجتماعى للدور بمجموعة التوقعات السلوكيـة التي تلتصق بوظيفه ما داخل الجماعة . يعتبر الوصف الرسمى للوظيفة داخل المنظمة بصفة عامة أهم العوامل التى تحدد (الدور) الخاص بشاغلهـا وذلك بالإضافة إلى

بعض العوامل الأخرى . إن التنظيم غير الرسمي وكذلك القرارات التي يقوم الفرد باتخاذها تساهم أيضاً في تحديد دوره في المنظمة .

تعتبر التوقعات السلوكية التي تؤثر على وظيفة ما بمثابة القوى التي تحدد الدور الخاص بها . وتتحدد هذه التوقعات وفقـا لعاملين أساسيين وهما ، الاعتبارات التي تمليها المنظمة . أي التنظيم (الرسمي ، وتلك التي تمليها الجماعات التي يكون الفرد على اتصال بها ، أي التنظيم غير الرسمي .

وكنتيجة لهذه الاعتبارات الرسمية وغير الرسمية فان الفرد يحـاول القيام ببلورة الموقف الاجتماعي الذي يحيط به ، كذلك تحديد مكانه فيه ، وهـذه العملية تسمى عملية تحديد الدوره .

وعليه ،فان السلوك المتوقع المرتبط بوظيفة ما كما يتم تفسيره وتحديده بمعرفة شاغل هذه الوظيفة يصبح بمثابة الدور المحدد لهذه الوظيفة.

هناك ثلاثة عوامل أو قوى على الأقل تؤثر على عملية تحديد الدور وهى، الفرد ذاته ، توقعات التنظيم الرسمى ، وتوقعات الجماعات غير الرسمية .

ينشأ مايسمى بتضارب الأدوار حينما يواجه الفرد موقفـا يتسم بوجود توقعات غير متجانسة فيما يتعلق بدوره . وعليه ، فان مثل هذا الفرد لايستطيع أن يرضى هذه التوقعات جميعها فى نفس الوقت . ومن الناحيـة الأخرى فان طبيعة الموقف وكذلك شخصية الفرد موضع التساؤل درجة خطورة التضارب الخاص بدوره .

ومن وجهة نظر الموقف ، فكلما زادت درجة عدم التجانس بين التوقعات

المرسلة كلما زاد احتمال استمرار التضارب. ومن وجهة النظر الخاصة بشخصية الفرد ، فكلما زادت قدرته على التغاضي عن بعض التوقعات المرسلة اليه كلما قلت خطورة التضارب المرتبط بدوره .

كذلك ينتج تضارب الأدوار عن أى من ثلاثة قوى تؤثر على مفهوم الدور وهى ، التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى والفرد ذاته .

أن المشرف الذى يواجه توقعات أو مطالب غير متجانسة من كل من رئيسه المباشر فيما يتعلق بضرورة زيادة كم الإنتاج وكذلك من خبراء مراقبة الجودة فيما يتعلق بضرورة رفع مستوى الجودة أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الأدوار الناشىء عن التوقعات المرسلة من عدة أجزاء من التنظيم الرسمى .

كذلك الفرد الذى تم تعيينه جديدا فى وظيفة اشرافية والذى يواجه توقعات سلوكية غير متجانسه من كل زملائه المشرفين من ناحية والزملاء السابقين فى العمل من ناحيه أخرى أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الأدوار الناشىء عن اختلاف التوقعات الخاصة بالتنظيم غير الرسمى .

ومن الناحية الأخرى ، فان الفرد الذى يجب عليه أن يختار أحد موقفين وهو أما ارضاء توقعات الإدارة فيما يتعلق بالأداء أو ارضاء التوقعات المرسلة اليه من زملائه فى العمل أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الادوار الناشيء عن كل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

كذلك فان التضارب الذى ينشأ بين كل من التوقعات المرتبطة بالوظيفة

كما يحددها التنظيم من ناحية و بين أهـداف أو توقعات الفرد ذاته فيما يتعلق بوظيفته يتضمن تضاربا بين توقعات التنظيم الرسمي و بين الفرد ذاته .

و باختصار ، فانه يمكن تدنية التضارب الخـاص بالدور و كذلك تعظيم فاعليه شاغل هذا الدور عندما يكون هناك تجانسا بين توقعـات التنظيم الرسمى وغير الرسمى والفرد ذاته .

ثالثا ـ وظائف التنظيم غير الرسمى

بالإضافة إلى النمط الرسمى أو المخطط للعلاقات داخل المنظمة فهناك دائما نمط آخر لعلاقات الشخصيـة والاجتماعية بين الافراد الذين يـكونون هذه المنظمة . و بالرغم من عدم خضوع هذه العلاقات لسلطات الإدارة إلا أنهـا تحمل فى طياتها الكثير مما تستطيع أن تؤثر به على أداء المنظمـة لوظائفها كـكل متكامل .

فى حين يركز التنظيم الرسمى على الوظائف بالمنظمـــة ، نجد أن التنظيم غير الرسمى يركز على الافراد ، و كذلك على العلاقات بينها .

وفى حين تتميز السلطة داخل التنظيم غير الرسمى بأنهـا تعطى للقائد من جانب أولئـك الذين يتبعونه وليس من جانب التنظيم الرسمى ، فان السلطـة الرسمية تتدفق من أعلى ، فى حين أن السلطـــة غير الرسميـة تتدفـق من أسفل .

وحيث أن الافراد بصفة عامة يفضلون الحفاظ على علاقات رسميـة وغير مستقرة داخل الجماعة ، فان الجماعات غير الرسمية داخل المنظمـة تميل إلى معارضة التغيرات التى قد تحدث داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمى

وطبقا لذلك ، فانه من أجل القيام بمساعدة أعضاء الجماعه على أن يحقق كل منهم أهدافه الشخصيه ، فان الجماعات غير الرسميه عادة ما تميل الى الاحتفاظ بالشكل السائد للعلاقات .

وعليه فان المدير الذى يقوم بالتخطيط لادخال بعض التغيرات التنظيميـة أو الإجرائية دائماً ما يحتـاج إلى أن يأخذ فى اعتبـاره ردود الفعـل التي قد تصاحبها من جانب أعضاء التنظيم غير الرسمى.

هناك وظيفة ثانية من وظائف التنظيم غير الرسمي تتلخص فى العمل على اشباع الحاجات الاجتماعية لأعضائه . فالفرد الذي قد لا يتمتع بأية مكانة أو بالقليل منها داخل التنظيم الرسمي قد يحصل على مثل هذه المكانة (الاشبـاع الاجتماعى) داخل التنظيم غير الرسمى . فعلى سبيل المثال نجد أن القـائد غير الرسمى للجماعة والذى يسعى إليه أعضاء الجماعة فى طلب النصيحة يحصل على نوع من المكانة داخل المنظمة بالرغم من عدم نبوغها من وظيفته الرسمية .

بجانب الوظيفة الخاصة بمساعدة الأعضاء عـلى تحقيق أهدافهم الشخصية وتلك الخـاصة باشباع حاجاتهم الاجتماعية أيضاً ، فهناك وظيفـة ثالثـة تتعلق بالاتصالات . وعليه ، فان شبكة الاتصالات غير الرسميـة تتكون من قنوات الاتصالات التى لا تقع فى نطاق قنوات الاتصالات الرسمية بالمنظمة . ونظراً لكونها أكثر قدره ونجاحا على نشر المعلومات بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع بالمقارنة بالنظام الرسمى للاتصالات ، فان الاتصـالات غـير الرسمية تعتبر ظاهرة يندر عدم وجودها فى المنظمات الكبيرة.

تقوم شبكة الإتصالات غير الرسمية على ترويج الإشاعات . وعليه ، فان

القضاء على مثل هذه الإشاعات قد يتطلب ضرورة القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية. ومن الناحية الأخرى فقد لا يكون القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية أمرا مستحيلا فحسب ، بل أن ذلك قد لا يكون أمرا مرغوبا فيه على الإطلاق . فبالرغم من قيام هذه الشبكة على نقل الإشاعات غير الدقيقة ، إلا أنها تساعد أيضا على نقل المعلومات الصحيحة بشكل سريع ، الأمر الذى يزيد من فاعلية المنظمة ، أضف إلى ذلك أنه بالرغم من كون الإشاعات غير دقيقة فى حد ذاتها إلا أن محتواها عادة ما يعكس الكثير من المعلومات الهامة المتعلقة باتجاهات العاملين .

ولقد وجد عمليا أن محاولات القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية لا تؤدى إلى القضاء على المعتقدات الخاطئة عن التنظيم التى يؤمن بها الأفراد ، بل قد تؤدى إلى زيادتها . ومن الناحية الأخرى ، فان النشر الدقيق للمعلومات والحقائق تعتبر أكثر الطرق فاعلية للقضاء على الإشاعات .

من المفضل غالباً عدم ذكر الإشاعة ذاتها حين سرد الحقائق المتعلقة بالقضاء عليها . وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تكرار ذكر الإشاعة يؤدى إلى تذكير الأفراد بها بنفس القدر الذى يتم به تذكيرهم بالحقائق التى تهدف إلى القضاء عليها . فعلى سبيل المثال إذا كان شراء المنظمة لقطعة من الأرض فى مكان آخر أدى إلى أشاعة غير صحيحة مؤداها اعتزام ادارة المنظمة القيام بنقل موقع المصنع الحالى إلى المكان الجديد ، فان نشر المعلومات الصحيحة والتى قد تكون فى صورة اعتزام المنظمة القيام بعمل بعض التوسعات فى أعمالها قد يؤدى إلى القضاء على الإشاعة ذاتها . على أية حال فان مناقشة

الإشاعة فى نفس الوقت الذى يتم فيه اعطاء الحقائق المناقضة لها درجة فاعلية هذه الحقائق فى القضاء على الإشاعة .

إن الوظيفة الرابعة للجماعات غير الرسمية ، بالإضافة إلى مساعدة الأعضاء على تحقيق الأهداف الإجتماعية والشخصية لهم ، والعمل كحلقة للاتصالات بينهم ، هى تلك التى تتعلق بالرقابة الإجتماعية على سلوك الأعضاء . قد تكون الرقابة الإجتماعية بممارستها رقابة داخلية أو خارجية ، وذلك وفقا للموقع التنظيمي الذى يوجد فيه الفرد الذى يتأثر بضغوط هذه الجماعة .

عندما توجه ضغوط الجماعة إلى أحداث التوافق أو المواءمة بين الأنماط السلوكية لأعضائها من ناحية وبين توقعات الجماعة ذاتها من ناحية أخرى ، فان هذه الرقابة تصبح رقابة داخلية .

ومن الناحية الأخرى فان محاولة جماعة ما الرقابة على الأنماط السلوكية لأفراد يقعون خارج حدودها ، أى خارج حدود هذه الجماعة ، فان مثل هذه الرقابة تصبح بمثابة رقابة خارجية .

إن الأنشطة أو الأنماط السلوكية التى قد تتخذها الجماعة فى مواجهة المشرف الذى يخرج عن خط معين تعتبر مثالا من أمثلة الرقابة الإجتماعية الخارجية ، فى حين أن الآراء التى يبديها اعضاء الجماعة لزميل لهم عضو بها خاصة بعدم تناسب ثيابه مع طبيعة العمل الذى يؤديه تعتبر مثالا من أمثلة الرقابة الإجتماعية الداخلية .

هناك أيضا تأثير واضح للجماعات غير الرسمية على تحديد الدور الخاص

بشاغل أية وظيفة ، وذلك حين قلنا أن هنـاك ثلاث قوى تؤثر عـلى الدور وتحدده وهى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى والفرد ذاته .

وبإيجاز ، فان الوظائف الأربعة للجماعات غير الرسمية والتى قمنا بمناقشتها تتكون من مساعدة الأعضاء على تحقيق الأهداف الخاصه بهم ، اشباع الحاجات الإجتماعيه لهم ، العمل كحلقة للانصالات ، والقيام بمهمة الرقابة الإجتماعية على سلوك الأفراد .

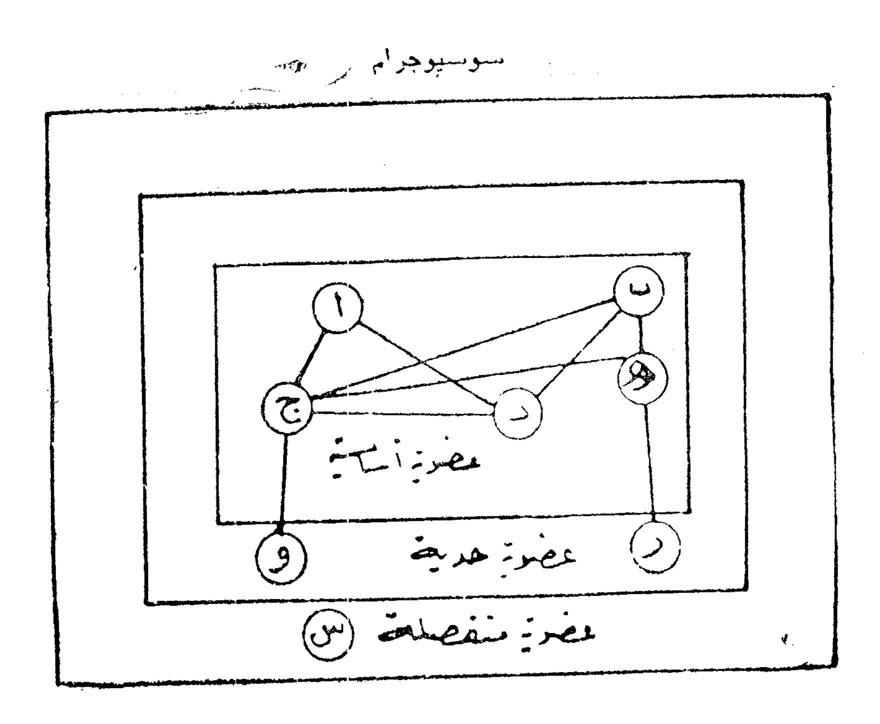
رابعاً — تصوير التنظيم غير الرسمى :

تستخدم الخرائط التنظيميـة لتصوير التنظيم الرسمى دون الإشـارة إلى التنظيم غير الرسمى ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها أن نظام العلاقات بين الأفراد فى المنظمة يخضع لتغيير مستمر يصعب معه الإستقرار على خـريطه معينة ولفترة كافية مـن الوقت ، وبالنسبة للباحثين فى مجال التنظيم فانه قد يكون من الأهمية بمكان تصوير كل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ولو لفترة محددة حتى يمكن تفهم حركة المنظمة ودراستها والإستفادة من ذلك

يمكن تصوير التنظيم غير الرسمى باستخدام طريقتين عامتين ، احدى هذه الطرق هى ما تعرف باسم (السوسيوجرام) Sociogram ، وهى الطريقة التى تقوم على تحليل درجة الجذب بين أعضاء الجماعات الصغيرة الحجم . وعليه ، فان هذه الطريقة يصلح استخدامها بشكل أفضل فى دراسة العلاقات داخل القسم وليس الفرع والإدارة بشكل عام .

ينصب التحليل الخاص بطريقة السوسيوجرام على دراسة العلاقات داخل الجماعات الصغيرة. وعادة ما يتم ذلك عن طريق سؤال كل عضو عن الأعضاء

شكل رقم (١٨)



الذين يفضل العمل معهم . ومن ناحية أخرى فقد يمكن استخدام مبدأ الملاحظه للوصول إلى نفس الشيء . وينتج عن رسم أو تصوير هذه التفضيلات ما يسمى بالسوسيوجرام .

وبالنظر إلى الشكل رقم (١٨) فاننا نجد أن عدد أفراد هذه الجماعه التى تمت دراستها يبلغ ثمانيه أفراد . وفى نفس الوقت الذى يتمتع بأكبر عدد من الاتصالات بينه وبين باقى الأفراد قد يدل على أن هذا الفرد هو المتحدث باسم هذه الجماعه أو قائدها غير الرسمى . وبالرجوع إلى الشكل رقم (١٨) فإن الفرد (ج) يبدو عليه أنه القائد غير الرسمى للجهه.

تفترض العضوية الأساسية أن يكون الفرد العضو مقبولا من جميع الأفراد الاعضاء داخل الجماعة وعليه ، فان السوسيوجرام الموضح بالشكل رقم (١٨) يدل على وجود خمسة أفراد يتمتعون بهذه العضوية الأساسية.

تعتبر العضوية الحدية أمر غير مستقر ذلك أنها تتأرجح بين العضوية الاساسية أو الانفصال التام عن الجماعة . يوضح الشكل رقم (١٨) أن الأفراد الذين يتمتعون بهذه العضوية الحدية هم الأفراد (د) ، (س) .

وأخيرا، فان العضوية المنفصلة تتكون من الافراد الذين يطلق عليهم لفظ «الانعزاليين» ، وهم الافراد الذين لا يعتبرون أعضاء فى التنظيم غير الرسمى بالرغم من كونهم أعضاء في التنظيم الرسمى موضع الدراسة . وبالرجوع إلى الشكل رقم (١٨) فان الفرد (س) هو الشخص الوحيد الذى يتمتع بتلك العضوية المنفصلة .

وبشكل عام فإنه يمكن القول أن بدون الرجوع إلى الشكل رقم (١٨)

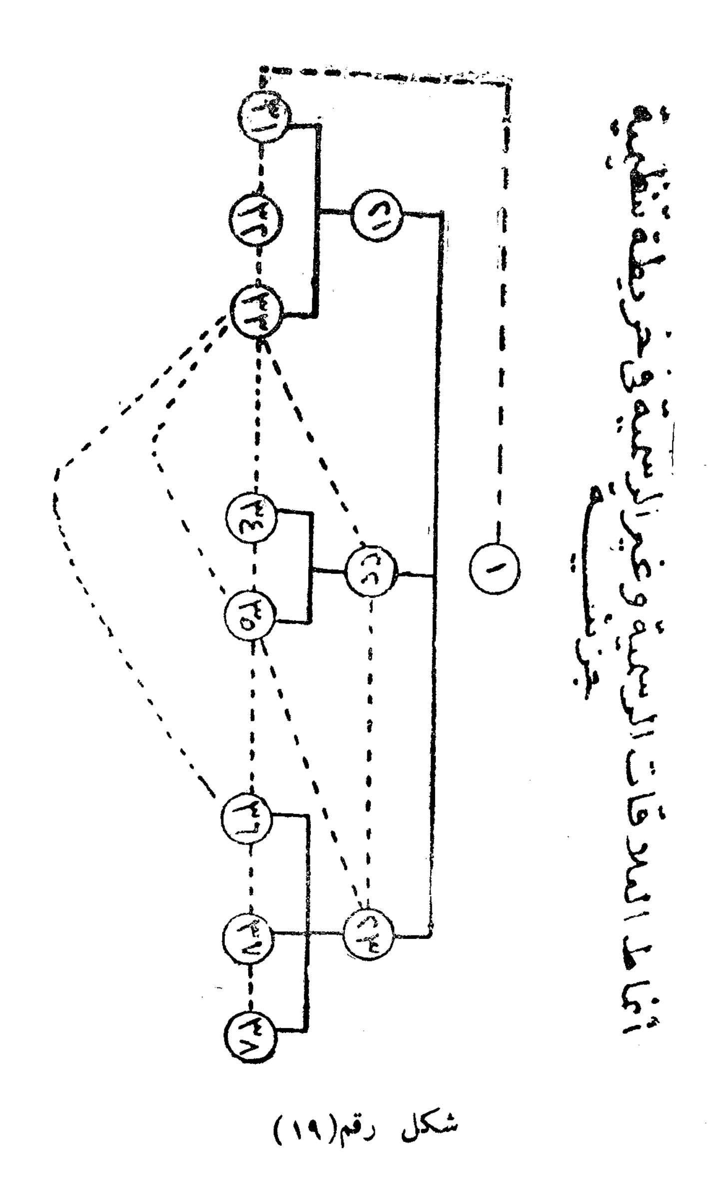
الاقسام الثلاثة للعضوية بالجماعة من وجهة نظر التحليل بالسوشيوجرام هى ، العضوية الاساسية ، والعضوية الحدية ، والعضوية المنفصلة .

اشارت نتائج بعض الدراسات أن الجماعات الصغيرة الحجم المكونة وفقا لمفهوم السوسيوجرام ، أى وفقا للاختيار الشخصى ، تتميز بانتاجية أعلى من تلك المكونة على أساس تحكمى عشوائى. وعليه فاننا نتوقع أن يكون التضارب داخل الجماعة الاولى أقل بالقياس بالجماعة الثانية .

أما الطريقة الثانية لتصوير التنظيم غير الرسمى فتتلخص فى رسم نمط التفاعل غير الرسمى داخل الخريطة التنظيمية ذاتها . و بالمقارنة بطريقة السوسيوجرام فان هذه الطريقة تعتبر أكثر صلاحية فى دراسة الجماعات الكبيرة الحجم .

و بالنظر إلى الشكل رقم (١٩) فان الخريطة توضح كل من أنماط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بها. كما يتضح من الشكل أن عدد قنوات الاتصالات المخالفة للنمط الرسمى لها ، أى عدد تلك القنوات التى تبين وجود أتصال مستمر ومباشر بين رئيس ما ومرؤسي رئيس آخر يبلغ ثلاثة (١ — ٣١ ، ٢٢ — ٣٣ ، ٢٣ — ٣٥).

ومن الناحيه الاخرى ، فان التنظيم الذى يخلو من أي انحراف عن النمط الرسمى المخطط للعلاقات يكون أقل فاعلية من ذلك التنظيم الذي يتصف بوجود بعض هذه الانحرافات ، وذلك لزيادة درجة بطء الاتصالات وجمودها فى هذه الحالة .


أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية في خريطة تنظيمية جزئية
١
٢١
٢٢
٢٣
٣١
٣٢
٣٣
٣٤
٣٥
٣٦
٣٧
٣٨

شكل رقم(١٩)

خامسا ـ القوة والسياسة

من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيم فان القوة أو التأثير الذى يتمتع به فرد ما داخل المنظمة يجب أن يتساوى مع مقدار ونوع السلطة الرسمية الموكولة له . إلا أن البحث والتدقيق في أنماط التأثير السائدة في التنظيمات الرسمية أشار إلى أن هناك مصادر أخرى للقوة غير مصدر السلطة الرسمية . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بتعريف مفهوم القوة وكذلك بعض مصادرها ، ثم دراسة ما يترتب عليها فيما يتعلق بمفهوم السياسة داخل المنظمة.

إن مقدار التأثير الذى يتمتع به فرد ما داخل المنظمة ، أى قدرته الكليه على التأثير على سلوك الآخرين ، عادة ما يطلق عليه لفظ القوة وفى حين أن القوة تعتبر بمثابة القدرة على أحداث التأثير المطلوب على الانماط السلوكيه للاخرين ، فان أحد مصادرها يتمثل فيما يتم توكيله من سلطات رسميه داخل المنظمه .

إلا أنه بالاضافه الى المصدر الرسمي للقوة ، فنهاك مصادر أخرى غير رسمية لها أيضا مثل المعرفة ، القدرة على اتخاذ بعض القرارات ، موقع الفرد فى نظام الاتصالات ، والانفراد بمهارات خاصة . فعلى سبيل المثال قد يكون لمدير الأفراد تأثيرا أقوى داخل لجان الأجور والمرتبات بالمقارنة بغيره نظراً لمعرفته بمستويات الأجور والمرتبات السائدة فى المنظمات المنافسة . وفى مثل هذه الحالة فان مصدر هذه السلطه الاضافية ينبع فى الواقع من المعرفة المتخصصة .

وفى الواقع فكثيراً ما يقال أن المعرفة هى القوة فى معظم المنظات . إلا أنه بالإضافة إلى ذلك فان جماعة العمل الرسمية — مثل أية إدارة داخل المنظمة — قد تتمتع فى الواقع بقوة اضافية نظراً لأنها تستطيع اعطاء أولويات معينة لبعض طالبي الخدمة دون غيرهم . وعليه فان السلطة الإضافية فى هذه الحالة انما تنبع من القدرة على اتخاذ بعض القرارات .

كذلك فان الموظف الذى يصعب استبداله بغيره نظراً لما يتمتع به من مهارات تتوائم مع متطلبات وظيفته انما يتمتع بقوة نابعة من انفراده بمهارات معينة .

إن عامل المعرفة كأحد مصادر القوة عادة ما يرمز إلى المعلومات التى يقوم الفرد بتجميعها لنفسه . ومن الناحية الأخرى فاذا وجد الفرد فى مكان معين أو وظيفة معينة بحيث تؤدى إلى زيادة قدرته على التحكم فى تدفق المعلومات منه إلي الغير ، فانه يتمتع فى هذه الحالة بقوة نابعة من مكانه فى نظام الإتصالات .

إن مناقشتنا للمصادر غير الرسمية للقوة جاءت على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ، فبالإضافة إلى ما ذكر آنفا فهناك بعض المصادر الأخرى التى ترتبط بانتهاء الفرد إلى جماعات أخرى متعددة . وفى هذا الإطار فان جميع هذه المصادر للقوة تختلف عن السلطة الرسمية فى أنها تمثل مصادر غير رسمية للسلطة .

إن لفظ السياسة هنا يختلف فى معناه عما سبق أن ذكرناه فى مكان سابق فالسياسة هنا ترتبط باستخدام المصادر غير الرسمية للقوة بهدف تحقيق بعض

الاهداف التي تقع خارج نطاق الإجراءات المتعارف عليها داخل المنظمة . أضف إلى ذلك أن هذا اللفظ يحمل فى طياته معنى المكاسب الشخصية أيضاً . وعليه ، فان أحد خبراء طرق العمل الذى يستطيع أن يقنع أحد المديرين بضرورة تغيير اجراءات العمل فى ادارته من خلال خليط من الإجبار والتنازل والحلول الوسط يمكن وصفه بأنه استطاع أن يحقق هدفه من خلال اللعبة باسم السياسة .

ما لم تكن هناك نوازع أنانية ، فقد يكون النشاط السياسى فى المنظمة بناءا بطبيعته . وبغض النظر عن كون السياسة بناءة أم هامة فان هذا اللفظ عادة ما يرمز إلى تحقيق الأهداف خارج نطاق أنماط العمل المخطط والمتعارف عليها بالمنظمة وليس من خلالها .

عادة ما تنشأ أنماط التحالف داخل المنظمة الواحدة نتيجة لإستخدام وتطبيق مفهوم السياسة بها ، الأمر الذى يؤدى إلى وجود صراعات طبيعية بين الجماعات المختلفة . ففى منظمه صناعية على سبيل المثال فقد نجد أن أولئك الذين ينتمون إلى وظائف الإنتاج والتسويق عادة ما يجدوا أنفسهم فى مواقف متضاربة مع بعضهم البعض .

وبالإضافة إلى أنماط التحالف والصراعات التى تنشأ بين المديرين التنفيذيين وبعضهم البعض فقد تنشأ هذه الظواهر أيضا بين المشرفين ومرؤوسيهم ، وبين المديرين التنفيذيين والاستشاريين ، وبين النقابة والإدارة .. الخ . إلا أن ذلك كله لا يعنى أن القضاء على مثل هذه الصراعات أو الإقلال منها يعتبر هدفا فى حد ذاته يجب العمل على محاولة تحقيقه داخل المنظمة ، إن وجود الصراعات بين الجماعات المختلفة يؤدى إلى خلق روح المنافسة بينهم ، الأمر

الذى يؤدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية . إن مثل هذه الصراعات وما يصاحبها من تنافس مشروع لا يجب العمل على القضاء عليها إلا إذا أصبحت هادمة . إن وجود هذه الآراء المتصارعة ، وهو أمر تتعرض له كل منظمة ، يجعل استخدام الطرق السياسية منهجاً مناسباً يلجأ إليه المدير لتحقيق أهدافه ، حيث يوفر له هذا المنهج فرصة لإستخدام مصادر القوة غير الرسمية .

ماهية « الدور » :

قد يظن البعض أن أى فرد فى أية منظمة انما يشغل وظيفة محددة ذات واجبات وسلطات ومسؤوليات واضحة . ولكن فى واقع الأمر فان هذا الفرد إنما يشغل (دورا) معينا Role ، وليس مجرد وظيفة ، وهذا الدور يتحدد بعدد الأفراد (أو الأقسام أو الإدارات أو الهيئات) التي يتصل عملها بعمله سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وعلى ذلك فانه لا يمكن النظر إلى أيه وظيفة ، ولتكن وظيفة إدارة الأفرادمثلا ، على أن شاغلها يقوم بواجبات محددة ويتمتع بسلطات تتمشي مع مقدار المسؤوليات الملقاه على عاتقه ، ذلك أن شاغل هذه الوظيفة انما يقوم بالإتصال بالعديد من الأفراد والأقسام والهيئات (داخلية وخارجية) حتي يمكنه القيام بأعباء وظيفته .

ويتكون لدى الأفراد الذين يكونون (مجموعة الدور) Roleset الخاصة بشخص ما يسمى (بالتوقعات) Expectations . تعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية التي يجب أن يبرزها هذا الشخص تجاههم ، وهى فى نفس الوقت تعتبر انعكاسا لادراك هؤلاء الأفراد لقرارات هذا الشخص . تعكس هذه التوقعات الكثير من الأشياء مثل ما يجب أن يكون عليه أسلوبه القيادي ،

وطريقة تفكيره وسلوكه وخصائصه الفردية ومعتقداته ... إلى آخره . ومثل هذه التوقعات رغم وجودها عملياً إلا أنها لاتكتب ، بدليل أنه لايمكن كتابتها فى بطاقة التوصيف الخاصة بالوظيفة ، وهذاهو أحد الفوارق الأساسية بين (الدور) و (الوظيفة) .

وهذه التوقعات يتم ارسالها الى الشخص صاحب الدور سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ، وعلى ذلك فهى معيار يتخذه الأفراد الآخرون لتقييم هذا الشخص . وعليه ، فان الهدف من إرسالها هو محاولة احداث التأثير المطلوب على صاحب الدور بهدف جعل سلوكه متسقاً مع توقعاتهم ، هذا وإن النجاح الذى تصادفه هذه التوقعات فى إحداث التأثير المطلوب ، أى التطابق السلوكي من صاحب الدور ، يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

اولا — درجة قوة هذه التوقعات مقاسة بحجمها ، ودرجة التحديد التى تنطوي عليها وغزارتها ، أى درجة الحرية التي يتمتع بها صاحب الدور فى قبول أو رفض هذه التوقعات .

ثانيا — العقوبات ، سواء مباشرة أم غير مباشرة وسواء رسمية أم غير رسمية ، التي يقدر عليها الأفراد تجاه صاحب الدور إذا خالف توقعاتهم .

يقابل هذه التوقعات المرسلة ، ما يسمي (بالتوقعات المستقبلة) من صاحب الدور . وهذا يعنى أن التوقعات المرسلة ومدى قدرتها على إحداث التأثير المطلوب تتوقف على الطريقة التي يدركها بها صاحب الدور . وعلى ذلك فان التطابق بين التوقعات المرسلة والتوقعات المستقبله يتوقف على

خصائص المرسل والمرسل اليه وكذلك على محتوى التوقعات وعلى مدى وضوحها . وعلى ذلك فانه يمكن القول أن التوقعات المرسلة تثير فى صاحب الدور دافعية من حجم واتجاه معين . فاذا أدرك صاحب الدور أن التوقعات المرسلة غير مشروعة ، فقد يثير ذلك فى نفسه مقاومة شديدة قد تؤدى به إلى أن يسلك مسلكا يتضارب تماما مع التوقعات المرسله اليه . مثال ذلك أن كثرة الضغوط على العاملين لزيادة إنتاجهم قد تؤدي فى النهاية إلى تقييد الإنتاج أو توقفه بالكامل .

أضف الى ذلك أن صاحب الدور يقوم بارسال الكثير من التوقعات الى نفسه . وهذا يعنى أنه يقوم بتحديد الأنماط السلوكية التى يري أو يعتقد أنها صحيحة وواجبة والتي تؤدى به الى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهذا هو مايعبر عنه بلفظ «ذاتية الفرد» Self-Identity .

نخلص من ذلك كله الى أن «الدور» هو تعبير عن التوقعات التى تتولد فى ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها اليه ، وهذا الفرد الآخر هو الذى يطلق عليه صاحب الدور ، وأن هذه التوقعات هى انعكاس لنوع الأنشطة التى ترتبط كليها . وعلى ذلك فانه كلما زاد عدد الأنشطة ، كلما تعددت الأدوار وتعقدت . فعلى سبيل المثال نجد أن عددالادوار التى ينطوى عليها عمل المشرف تتضاءل نظراً لأن معظم أنشطته أو جميعها تنحصر فى علاقاته مع رئيسه ومرؤوسيه فى حين تترايط عدد هذه الادوار كلما اتجهنا الى أعلى السلم الإدارى .

وعلى ذلك فان يمكن إجمال دور حياة «الدور» فى أربعة مفاهيم هى:

التوقعات : وهى معايير تقييمية لما يجب أن يكون عليه سلوك الشخص الآخر (صاحب الدور).

التوقعات المرسلة : وهى ترجمة للمعايير التقييمية السابقة شكل سلوك محدد موجه للشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات المستقبلة : والتى تمثل ادراك صاحب الدور لماهية التوقعات المرسلة اليه ، بما فى ذلك توقعاته هو لذاته ولما يجب أن يكون عليه سلوكه .

النمط السلوكى المرتبط بالدور : وهى الاستجابة التى يبديها صاحب الدور كنتيجة للتوقعات المستقبلة .

تضارب الادوار :

يعنى تضارب الادوار أن الاستجابة الإيجابية ، أى التطابق ، لأحد الادوار المرسلة لشخص ما تشكل حائلا يحول دون عمل استجابة مماثلة لدور آخر مرسل اليه أيضاً .

بمعنى آخر ، إذا تضاربت الضغوط التى تتولد نتيجة لارسال دورين أو أكثر لشخص ما بحيث يصبح اتفاقه مع أحدها مانعاً لاتفاقه مع الآخر فان هذا يؤدى الى خلق التضارب بين كليهما .

هناك عدة أنواع من تضارب الادوار يمكن حصرها فيما يلى :

١ — قد ينشأ التضارب فى الادوار نتيجة لوجود تناقض فى التوقعات المرسلة من شخص واحد وهذا هو ما يعبر عنه «بالتضارب الداخلى للمرسل» Intra Sendèr role confeiet . مثال ذلك أن يطالب المشرف أحد عماله

بضروره الحصول على بعض المواد والتي لا يمكن الحصول عليها إلا بعد اتمام مجموعة محددة من الاجراءات ، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه بضرورة عدم مخالفة اللوائح والاجراءات .

٢ — وقد ينشأ التضارب في الأدوار نتيجة لوجود تناقض بين التوقعات المرسلة من شخصين مختلفين لنفس الفرد (صاحب الدور)، وهذا هو ما يطلق عليه «بالتضارب الخارجي للمرسل» Inter-Sender role conflict . مثال ذلك أن يطالب أحد الرؤساء أحد مساعديه بضرورة إحكام عملية الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديتهم لأعمالهم،فى نفس الوقت الذى يطالب فيه المرؤوسون هذا المساعد بضرورة اعطائهم مزيداً من الحريات. مثال ذلك أيضاً بعض الطلبة الذين يطالبون أستاذهم بضرورة بدء المحاضرة فى الساعة الرابعة بعد الظهر حتى يمكنهم اللحاق بقطار الساعه السادسة، فى نفس الوقت الذى يطالب فيه البعض الآخر منهم بضرورة بدء المحاضرة الساعة الرابعة والنصف نظراً لانشغالهم فى بعض الفصول العملية حتى ذلك الوقت .

٣ — وقد ينشأ التضارب أيضاً لوجود تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص ، وهذا هو ما يطلق عليه« بالتضارب الداخلى بين الادوار» . Intra-role confliet . مثال ذلك التناقض بين رغبة العامل فى زيادة عددساعات عمله حتى يمكنه الحصول على أجر أعلى و بين الضغوط التى تقع عليه من زوجته بضرورة قضاء وقت أكثر بالمنزل لتصريف شؤون العائلة .

٤ — وهناك نوعا آخرا من التضارب يطلق عليه« التضارب الشخصى» Personsl-rols conflict ، وهو التضارب الذى ينشأ عن وجود التناقض بين

متطلبات أداء دور معين لشخص ما والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها.مثال ذلك التناقض بين الضغوط التي تفرض من الرئيس على أحد مساعديه لتعيين أحد أقربائه بالمنظمة ، فى نفس الوقت الذى يشعر فيه هـذا المساعد أن استجابته لرئيسه تتناقض مع الاسس الموضوعية للأختيار بالمنظمة ، أو أنها تتناقض مع إحدى القيم التي يؤمن بهـا وهى العداله .

مفهوم الدور والتنظيم :

يتضح مما تقـدم أن مفهوم «الدور» يعتبر بمثـابة اللبنة الاساسية فى بناء التنظيم شأنه فى ذلك شأن «الوظيفة» وفقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية وبالرغم من ذلك فان كلا المفهومين يختلفان عن بعضهما البعـض إختلافاً كبـيراً . ففى حين نجد أن مفهوم «الوظيفة» يأخذ طابعاً محدداً من حيث طبيعة العمل وطبيعة الاتصالات الرسمية المتصلة به ، نجد أن مفهوم «الدور» يأخذ طابعا غـير محدد على الاطلاق من حيث طبيعة العمل وطبيعة الاتصالات المتصلة به والتى تعتبر خليطاً بين الاتصالات الرسمية وغـير الرسمية بين مجموعات متعـددة من الافراد من ناحية وبين شاغل الدور من ناحيـة أخرى . وبالرغم من ميوعة وتعقد مفهوم «الدور» بالمقارنة بمفهوم «الوظيفـة» ، إلا أن الأول يعتبر أقرب الى المنطق ، ذلك أنه لايمكن بأى حال من الاحوال تجاهل العنصر البشرى بما يحمله من توقعات حين الحديث عن التنظيم .

لذلك ، فان البعـض يرى فى مفهوم «الدور» إحـدى نظريات التنظيم ، حيث لايأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة الشكل الهرمى المتعـارف عليه والذى ينبنى على مجموعات الوظائف المختلفة به ، وإنما يأخذ الهيكل التنظيمى شكلا

آخر غير محدد ينبغى على مجموعات الأدوار المتشابكة والمتداخلة به،الأمر الذى يصعب معه تصوير مثل هذا الهيكل .

مراجعة عامة

يحدد المستوى الذى يوجد فيه الفرد في الهرم الادارى مقدار مايتمتع به من مكانة رسمية مرتبطة بوظيفته كذلك تحدد الاهمية النسبية لمجال عمل الفرد فى المنظمة مقدار مايتمتع به من مكانة وظيفية مرتبطة بوظيفته .

يطلق على تلك العوامل الدالة على المكانة مثل نوع المكتب وموقعه وما شابه ذلك مؤشرات المكانة. تميل مؤشرات المكانة الى أن تجعل علاقات السلطة أي العلاقات الرسمية في المنظمة واضحة ، كما انها تؤدى الى قلة الارتباك الذى يحدث في الاتصالات حين حدوث أية تغييرات تتعلق بالأفراد، كما انها تشجع العاملين على زيادة انتاجيتهم إذا ما استخدمت كحافز .

أن الأنشغال الدائم بالمكانة الحالية الى الحد الذى ينتج عنه بعض الآثار المربكة للفرد ظاهرة يطلق عليها لفظ قلق المكانة .

هناك ثلاث قوى على الاقل تؤثر على ما أسميناه « بالدور » وهى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمي والفرد في حالة إذا ماواجه الفرد مجموعتين من التوقعات غير المتجانسه والمرتبطة بدوره ، فانه ينتج عن ذلك ما يسمي بتضارب الدور .

تنساب سلطة القيادة فى التنظيم الرسمى من أعلى الى أسفل ، فى حين تنساب سلطة القيادة فى التنظيم غير الرسمى من أسفل الى أعلى .

تساعد الجماعات غير الرسمية أعضائها على تحقيق الاهداف الخاصة بهم، كما أنها تعمل كمصدر من مصادر اشباع الحاجات الاجتماعية ، كما أنها تعمل

كوسيلة الاتصالات كذلك ، وأخيراً كأداة الرقابة الاجتماعيـة على الانماط السلوكية للأفراد .

يطلق على الرقابة التي تمارسها الجماعة غير الرسمية على سلوك الافراد الاعضاء بها لفظ الرقابة الاجتماعية الداخلية .

كذلك يطلق على الخريطة التي توضح مجموعة العـلاقات غير الرسمية في في الجماعات الصغيرة الحجم لفظ «السوسيوجرام» .

أن الطريقة الثانية التي تستخدم في تصوير العلاقات غير الرسميـة وخاصة في الجماعات الكبيرة الحجم تقوم على الاستعانة بخريطـة التنظيم الرسمي بعد تحليلها .

إن مقدار التأثير الكلي الذي يتمتـع به الفرد في المنظمة بغض النظر عن مصدرة رسميا كان أم غير رسمي يرمز اليه بلفـظ مستوى القوة .

إن استخدام القوة بهدف تحقيق الاهداف الشخصية أو التنظيميـة وذلك بالعمل خارج نطاق القنوات الرسمية والتي عادة ما يصاحبها نشوء التحالف مع بعض الجماعات والصراع مـع جماعات أخرى هو مايعرف باسم استخدام السياسة .

الفصل الثاني عشر

وظيفة التوجيه

تعتبر وظيفة التوجيه من أكثر وظائف الإدارة تعقدا ، وهى الوظيفة التي يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة . هناك الكثير من المفاهيم التي ترتبط بهذه الوظيفة مثل اجراء الاتصالات مع الآخرين بشكل فعال وتفهم دوافع البشر وأنماطهم السلوكية . أضف الى ذلك أن الدراسات المتعددة التي أجريت فى ميدان القيادة أدت الى زيادة درجة الوعي بماهية العوامل الفردية والتنظيمية التي تزيد بدورها من احتمالات نجاح قيام الادارة بتأدية هذه الوظيفة بشكل مرضى .

سوف نناقش فى المبحث الاول من هذا الفصل عملية الاتصالات وذلك من وجهة نظر العوامل النفسية التى تنطوى عليها ، الرموز المختلفة لها ، هياكل شبكات الاتصالات ، وأنماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة . هذا ويجب ملاحظة أن الموضوعين الآخرين لا يرتبطان فقط بوظيفة التوجيه وانما يرتبطان بوظيفة التنظيم أيضا .

وفى المبحث الثانى ، فاننا سوف نستعرض بايجاز النتائج الاساسية التي توصل اليها علماء النفس فى دراساتهم لميدان الدافعية . وسوف يشتمل هذا الاستعراض على مناقشة الدوافع البشرية ، التضارب بين الدوافع ، والاحباط ومايترتب عليه من ردود الفعل المختلفة .

أما فى المبحث الثالث فاننا سوف نقوم بشرح التطبيقات العملية لنظريات

الدافعية ، وذلك بالإضافة الى شرح العلاقات المتشابكة بين الحالة المعنوية من ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى .

وسوف نقوم فى المبحث الرابع بمراجعة سريعة ومختصرة للمناهج المختلفة التي استخدمت فى دراسة مفهوم القيادة الفعالة والانماط القيادية المختلفة :

وأخيرا ، سوف يخصص المبحث الخامس للحديث عن العمل على المستوى الاشرافى الاول بشكل خاص بها فى ذلك من مناقشة للموضوع الخاص بكيفية التغلب على معارضة البشر لمفهوم التغيير .

المبحث الاول

الاتصـــالات

تعتبر عملية الاتصالات والتي تتلخص فى إرسال المعلومات وتفهمهـا أحد الاشياء الاساسية المطلوبة لإحداث التغيير المرغوب فى ســـلوك المرؤوسين والآخرين بصفة عامة داخل المنظمة .

وفى مبحث سابق قمنا بمناقشة العلاقة بين الخريطة التنظيمية والتسلسـل الرسمى للاتصالات من ناحية وبين التنظيم غير الرسمي من ناحيـة أخرى . وفى هذا المبحث فاننا سوف نبـدأ بتعريف عمليـة الاتصالات بشـكل عام وكذلك تعريف العناصر الاربعة الرئيسية الداخلة فيها وهى ،المرسل ،المرسل اليه ، قنوات الاتصـالات ، ورموز الاتصالات وهى العناصر التى ينبنى عليهـا هذا المبحث .وفى الجزء الخاص بالعوامل النفسية في الاتصالات فاننا سوف نناقش العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المرسل والمرسل اليه .

وفي الجزء الخاص برموز الاتصالات فاننا سوف نتعرض للمشاكل اللغويه التي تنطوى عليها عملية الاتصالات الشفهيـة . وأخيراً سوف نقوم بمناقشـة الاتصالات من وجهة نظر التنظيم الرسمي والتفاعل الاجتماعى بين الافراد وذلك في الجزء الخاص بشبكات الاتصالات .

أولا : المفاهيم الاساسية :

يمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية ارسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثانى . وعليه فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على الأقل على مرسل ومرسل إليه .

وحيث يقوم المرسل بارسال المعلومات بشكل مفهوم إلى المرسل إليه ، فان التأكد من إستقبال المرسل إليه وفهمه لهذه المعلومات لا يتأكد إلا من خلال ما يسمى « بالمعلومات المرتدة » وهى المعلومات التى ترتد مرة ثانية من المرسل اليه إلى المرسل معبرة بذلك عن مدى فهم الأول للمعلومات المرسلة إليه من الثانى .

ويعتبر المرسل فى عملية الإتصالات هو الشخص الذى عادة ما يبدأ فى الإتصال وذلك بهدف إرسال معلومات ذات معنى محدد واضح إلى المرسل اليه بالإضافة إلى ذلك فانه يجب توافر عنصرين آخرين إذا ما أريد لعملية الإتصالات أن تكتمل وهما ، قناة الإتصال ، ورموز الإتصالات . وهذه العناصر تعتبر بمثابة الأسس التى تقوم عليها عملية الاتصالات بين المرسل والمرسل اليه .

وفى أى موقف تنظيمى فان الإتصالات المختلفة بين الوحدات التنظيمية المتعددة وكذلك بين الافراد يمكن تصويرها من خلال ما يسمى بنظام قنوات الإتصالات .

كذلك توجد أنواع متعددة من رموز الاتصالات ، إلا أنه على أية حال فان المعلومات المرتبطة بالاتصالات الادارية عادة ما يتم نقلها باستخدام الرموز

الشفهية . وبطبيعة الحال ، فانه لايمكن للمعلومات أن تتدفق داخل قنوات الاتصالات لربط المرسل بالمرسل اليه إذا لم يتم استخدام الرموز اللازمة وعليه فانه يمكن القول إذ أن الهدف من الاتصالات هو إرسال معلومات ذات معنى محدد واضح من فرد لآخر .

وعلى سبيل المثال فان المناقشة التي تجرى بين أحد البائعين باحدى التوكيلات الخاصة ببيع السيارات وبين أحد المشترين المحتملين تمثل متعلقاً بالإتصالات ، لأن مثل هذا الموقف يتطابق مع تعريفنا للاتصالات .

وعلى ذلك فان العناصر الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها عملية الاتصالات هي ، المرسل ، والمرسل اليه ، وقنوات الاتصال ، ورموز الاتصالات .

إن نجاح الجهد الخاص بالاتصالات إنما يبنى على مقدار الفهم الذى حققه المرسل اليه . ومن الناحية الأخرى فانه لايمكن لنا أن نلاحظ وبشكل مباشر مقدار ما حققه فرد آخر من تفهم لرسالة ما ، وذلك لعدم وجود وسيلة لمعرفة ما يدور بداخله . وحيث أنه لايمكن التحقق من مدى فهم فرد آخر لرسالة ما من مجرد ملاحظتنا له ، فان سلوك هذا الفرد يقدم لنا أساساً واضحا يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المرسل في اتصاله مع المرسل اليه .

يعتبر الايضاح الشفهي وكذلك المهارات التى يستطيع المرسل اليه أن يبرزها بمثابة أبعاداً أو أمثلة على سلوكه . وحتى التغييرات التى تطرأ على تعبيرات الوجه أو الحركات الجسمانية للمرسل اليه تعتبر أمثله دالة على سلوكه أيضاً .

إن المعلومات المرتدة تعتبر بمثابة مقياس يمكن للمرسل أن يستخدمه في

قياس الأثر أو الآثار التي تركتها رسالته أو اتصالاته على أفعال وسلوك المرسل اليه .

فإذا ما تصورنا موقفاً يقوم فيه أحد المديرين بمناقشة اجراء عمل جديد مع أحد مرؤوسيه ، فان هذا الموقف يتضمن معلومات ترتد مرة ثانية إلى المدير من مرؤوسيه . وبنفس المنطق إذا ما تصورنا موقفاً يقوم فيه أحد المحاضرين بالقاء محاضرة فى احدى الجمعيات العلميه ، فان هذا الموقف يتضمن معلومات ترتد مرة ثانية إلى المحاضر ، إلا أن هذه المعلومات المرتدة قد تكون أقل بالقياس لبعض المواقف الأخرى ، أما إذا تصورنا أحد السياسيين يقوم بالتحدث إلى جموع الشعب أو بعض فئاته من خلال التليفزيون ، فان هذا الموقف لا يتضمن أية معلومات يمكن أن ترتد إلى السياسى بشكل مباشر . بطبيعة الحال فان هذه المعلومات المرتدة قد تتوافر لدى السياسى ولكن فى وقت زمنى لاحق .

وعليه فان ارسال المعلومات ذات المعنى المجرد فى الاتجاه العكسى ، أى من المرسل اليه إلى المرسل ، تعتبر وصفاً لنقط المعلومات المرتدة .

قد يترتب على الجهود التي يقوم المرسل ببذلها فى الاتصال بالمرسل اليه أحد ثلاثة أشياء وذلك من وجهة نظر النمط السلوكي للأخير وهى ، إما أن يحدث التغير المطلوب ، أو أن يحدث تغييرا غير مرغوب فيه ، أو ألا يحدث أى تغيير على الاطلاق . وعليه فان الاتصالات الفعالة تنطوى على حدوث التغيير المطلوب (المرغوب فيه) . مثلها مثل الاتصالات الفعالة فان الاتصالات غير الفعالة أو الفاشلة تؤدى إلى احداث تغيير فى النمط السلوكي للمرسل اليه إلا أن هذا التغيير فى مثل هذه الحالة يعتبر تغييراً غير مرغوب فيه ومن

الناحية الاخرى ، فان أية اتصالات عادة ما ينتج عنها نوعا من التغيير بالنسبة للمرسل اليه وذلك من وجهة نظر نمطه السلوكي .

وعليه ، فان حدوث التغيير المطلوب فى النمط السلوكي للمرسل اليه يعتبر دلالة على فاعلية عملية الاتصالات ، فى حين أن حدوث التغيير غير المرغوب فيه فى النمط السلوكي له يعتبر دليلا على فشل عملية الاتصالات ، أما عدم حدوث أى تغيير فهو دلالة على عدم وجود أية اتصالات .

فاذا قام أحد الرؤساء بتعنيف احدى مرؤوسيه من السيدات ، ونتيجة لذلك انخرطت هذه الموظفة فى البكاء وغادرت مكان العمل ، فان الاثر المباشر الذى تركه هذا الرئيس يدل على أن اتصالاته كانت فاشلة . أما اذا قام أحد رجال البيع باتمام عقد صفقة بيع لأحد العملاء ، فان ذلك يعتبر مثالا على أن اتصالاته كانت فعالة . وإذا قام أحد الرؤساء باعطاء تعليمات محددة إلى أحد القائمين بتشغيل احدى الماكينات المعدة لعمل الحسابات بشكل آلى وذلك لتفادى أية أعطال قد يحدث لها . وفى الاسبوع التالى لذلك وجد هذا الرئيس أن الاعطال لا زالت تحدث كما كانت من قبل . مثل هذا الموقف يعتبر مثالا على أن عملية الاتصالات كانت غير موجودة .

لا يمكن للمرسل بأية حال أن يعرف الآثار التى ترتبت على جهوده فى الاتصال بشخص آخر، إلا إذا قام هذا الأخير بامداده بما يسمى بالمعلومات المرتدة . إن وجود ما أسميناه بالمعلومات المرتدة يعتبر أساسا يمكن للمرسل الاستناد اليه فى تعديل جهوده بصور شتى حتى يمكنه تحقيق الاتصالات الفعالة وحيث أنه لا يمكن تقييم فاعلية الاتصالات دون وجود معلومات مرتدة

من المرسل اليه ، فاننا سوف نعاود ذكر هذا المفهوم فى الأجزاء الباقية من هذا الفصل .

ثانيا – العوامل النفسية للاتصالات :

من وجهة نظر المرسل ، هناك عدة عوامل تؤثر تأثيرا مباشرا على فاعلية عملية الإتصالات ، وهذه العوامل تشمل المرسل اليه كما تشمله هو أيضا وكنقطة بداية ، فاذا ماأرادالمرسل أن يحدث تغيرا مرغوبا فيه فى سلوك المرسل اليه ، فانه يجب عليه (أى المرسل) أن يحدد وبوضوح ماهو نوع التعبير المطلوب أولا . وإذا مافعل ذلك ، فانه يصبح على أستعداد لأن يأخذ فى اعتبارة كافة العوامل النفسية التي تؤثر على فاعلبة عملية الإتصالات .

كخطوة أولى فى عملية الاتصالات ، فان المرسل يجب عليه أن يحدد أهدافه هو من وراء عملية الانصالات . وحيث أنه لا يمكن معرفة مقدار استيعاب وفهم المرسل اليه لرسالة مابشكل مباشر ، فان تحديد المرسل لأهدافه يؤدي أيضا إلى وصف أكثر دقة لنوع التغيير المطلوب أحداثة فى النمط السلوكي للمرسل اليه . وعليه فان الفشل فى الاتصالات يمكن ارجاعه إلى الفشل المبدئى من جانب المرسل فى تحديده لأهدافه هو .

ان فشل المرسل فى تحديده لأهدافه بشكل واضح يعتبر أحد الاسباب التى تؤدى إلى عدم وجود اتصالات أصلا ، أو الى وجود اتصالات فاشلة . فاذا قام أحد المشرفين بأحد الاقسام باعطاء معلومات أو أوامر متضاربة ، فان ذلك قد يعتبر دلالة على فشله فى التحديد الواضح للاهداف المتعلقة باتصالاته .

بعد تحديد الاهداف من وجهة نظر المرسل ، فانه كلما زادت معرفته

بالمرسل اليه ، كلما كان لديه أساسا أكثر وضوحا عن كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المرسل ميه ، أى بشكل يمكن معه تحقيق اتصالات فعاله . إن المعرفة بدوافع واتجاهات المرسل اليه فيما يتعلق بأنماطة السلوكية فى الماضي قد تعتبر وقد لاتعتبر أساسا جيدا لتحديد المنهج أو الطريقة المناسبة التي يمكن استخدامها فى محاولة الاتصال به . فطالما كانت دوافع واتجاهات الفرد تميل إلى الاستقرار ، فان المرسل يستطيع بصفة عامة أن يفترض أن معرفته بالمرسل اليه والذى قام بالاتصال به حديثا لازالت صحيحة ومن الناحية الاخرى ، فان الفرد يتغير أيضا وفقا للظروف التي تتغير من حوله . وعليه ، فان الفرد إذا طرأعليه تغييرا ملحوظا في مجال عمله أو حياته بعد آخر اتصال معه ، فاننا يجب أن نتوقع أن يكون هناك تغييرا قد حدث فى دوافعه واتجاهاته ، الأمر الذى يصعب معه اقامة أية فروض خاصة به . فاذا ماتصورنا موقفا قامت فيه ادارة المنظمة بتخطي أحد الرؤساء حين الترقية ، فان بقاء اتجاهات هذاالرئيس ودوافعه تجاه عمله ثابتة كما هى دون تغيير أمر غير محتمل .

وحتى يستطيع المرسل أن يعدل من تصوره للمرسل اليه ، اذا كان هذا التعديل ضروريا ، فانه يجب عليه الاعتماد على المعلومات المرتدة منه خلال عملية الاتصالات . وعليه ، فانه بالاضافه الى الدور الاساسى الذى تلعبه المعلومات المرتدة ، ألا وهو اعطاء المرسل أساسا واضحا لرؤية وتقييم الآثار المترتبه على اتصالاته مع المرسل اليه . فانها تقدم الكثير من المعلومات المتعلقة بدوافع واتجاهات المرسل اليه أيضا .

اذا لم يكن المرسل قد قام بعمل أيه اتصالات من قبل مع المرسل اليه ،

فانه يجب عليه أن يكون مستعداً تماما لأن يستجيب للمعلومات المرتدة خلال عملية الإتصالات ، وبشكل سريع .

إن ميل المرسل في وصف المرسل إليه بشكل معين جامد وفقاً لما يتمتع به من خصائص فردية يعتبر « تعميماً » ومثل هذا التعميم عادة ما يؤدي بصفة عامه إلى إعاقة نجاح عملية الاتصالات . ونظراً لما تؤدى إليـه من جمـود فيما يتعلق بالشخص الآخر ، أى المرسل اليه ، فان التعميم يعتبر أحد عوائق عملية الاتصالات الذى يؤدى اما إلى فشلها أو الى عدم وقوعها أصلا . بمعنى آخر فان المرسل الذى يعمل وفقاً لمفهوم التعميم عن الآخرين إنما يفشل فى الارتكاز على ، واستخدام ما هو متاح من معلومات مرتدة ، أى أنه يفشل فى ملاحظة ما تتركه أفعاله (اتصالاته هو) من آثار سلوك المرسل إليه .

ان المدير الذى يحمل فى ذهنه صورة معممة لما يجب أن يكون عليه المرؤوس عادة ما يميل إلى دفع مختلف مرؤوسيه على العمل باتبـاع نفس الأسلوب فالبائع الذى يقدم عرضاً واحدا لا يتغير إلى العملاء لمحاولة اقناعهم بالشراء انما يفترض فى الواقع أن جميع العمـلاء يتفقون مع صورة معممـة واحدة كما يراها هو .

كذلك فان البائع الذى يقوم بملاحظة ردود الفعل المختلفـة لدى العمـلاء لكل محاوله من محاولاته لاقناعهم بالشـراء انما يقوم فى الواقع بالاعتماد عـلى المعلومات المرتدة منهم . إن التعميم الذى يتم عمله عن دوافع واتجاهات المرسل اليه عادة ما يكون جامدا نسبيا ، فى حين أن الاستعداد للاستجابة للمعلومات المرتدة منه تؤدي إلى زيادة درجة المرونة فى التعرف على دوافعه واتجاهاته .

ثالثا : رموز الاتصالات :

إن نفس الكلمات التى نقوم باستخدامها قد تكون مصدرا من مصادر القوة كما قد تكون مصدرا من مصادر الضعف ايضا فى محاولاتنا الاتصال بالغير . يهتم علم اللغة والمعانى Science of Semantics بدراسة الرموز الخاصة بالاتصالات وكذلك معانيها . وعلى غير المتوقع ، فقد وجد الباحثون فى هذا الميدان ان نفس الكلمات تحمل معان مختلفة ومتعددة لمختلف الأشخاص ، كما أن هناك بعض الكلمات التى تنطوى على معان غامضة بطبيعتها ، وبالتالى تؤدى الى خلق بعض العوائق فى عملية الاتصالات .

يتضمن علم اللغة والمعانى دراسة الرموز المتعلقة بالاتصالات . هذا ويمكن النظر الى الكلمات على أنها خرائط فكرية فى حد ذاتها . ومن وجهة النظر هذه فانه لا يمكن تصور أن هذه الخرائط متماثلة من فرد لآخر .

فاذا أخذنا فى الاعتبار الكلمات الآتية ، (شكوى) ، (ادارة) و (معايير العمل) ، فاننا نجد أن أفراد الادارة من ناحية وكذلك ممثلى العمال النقابيين من ناحية أخرى عادة ما يختلفون على معانيها . واذا ما وجد أحد المديرين الاستشاريين العاملين بقسم لمراقبة الجودة صعوبة بالغة فى اقناع أحد رؤساء العمال ، فقد يرجع ذلك الى استخدامه لرموز أو كلمات قد لا تحمل معنى واضحا متعارف عليه .

ان أحد العوامل التى ترتبط بدرجة التأكد من معنى كلمة ما هو ما يعرف بدرجة التجريد والتى هى نقيض التحديد ، فالكلمة التى تعبر عن مفهوم ما هى

كلمة مجردة ، فى حين أن الكلمة التي تصف شيء ماله واقع ملموس فى حياتنا تعتبر كلمة على درجة عالية من التجديد . فالكلمات (منضدة) ، (سيارة) ، (أرض) تعتبر كلمات محددة ، فى حين أن الكلمات مثل (صراع) ، (قوة) ، و (نجاح) تعتبر كلمات مجردة .

يحتمل أن تكون الاتصالات أكثر فاعلية اذا ما اعتمدت نسبيا على الاستخدام المكثف للكلمات المحددة في ارسال الرسالة . وعلى أية حال ، فان الكلمات المجردة لا تتساوى جميعها في درجة غموضها . فالكلمات ذات الطابع الشخصي التي تشير الى الفرد من الداخل معبرة بذلك عن خبراته الفردية تؤدى الى درجة عالية من الغموض فى فهمها . أى أن الكلمات المجردة المعبرة عن شعور الفرد هى كلمات ذات طابع شخصي . أما الكلمات ذات الطابع العام فهى تلك التى ترتبط بالظواهر والاحداث المحيطة بالفرد . وعليه ، فان الكلمات التي يمكن ارجاعها الى عوامل خارجة عن الفرد نفسه تعتبر كلمات ذات طابع عام . وعليه ، فبينما ترتبط الكلمات ذات الطابع الشخصي بالفرد من الداخل ، فان الكلمات ذات الطابع العام ترتبط بالأحداث أو الظواهر المحيطة به . فالكلمات المجردة الأخري مثل (تعاقد) ، (ادارة) ، (ربح) تعتبر كلمات ذات طابع عام .

فاذا ما قمنا بترتيب المواقف التالية وفقا لدرجة الصعوبة اللغوية المرتبطة بها مبتدئين بالأصعب فالأقل صعوبة ، فانها تبدو كالآتى :

ـــ رسالة تنطوي على استخدام عدد كبير من الكلمات المجردة ذات الطابع الشخصى .

— رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من الكلمات المجردة ذات الطابع العام .

— رسالة تنطوى على عدد كبير من الكلمات المجردة .

حينما يكون معنى ما غير مؤكد فان الأطار العام الذى يتم فيه استخدام هذه الكلمات يساعد على تحديد معناها . وعليه ، فان صعوبات اللغة وكذلك معانيها يمكن تقليلها حينما يتم استخدام الكلمة أو الجملة من خلال اطار عام يرتبط بها . كذلك حينما يكون عدد الكلمات المجردة المستخدمة فى كتابة رسالة ما كبيرا وخاصة تلك التى تحمل طابعاً شخصياً فانه يجب اطالة حجم الرسالة ذاتها حتى تستطيع أن تقدم الاطار العام الذى يمكن الاستناد اليه لتحديد معانى الكلمات بشكل أكثر وضوحا .

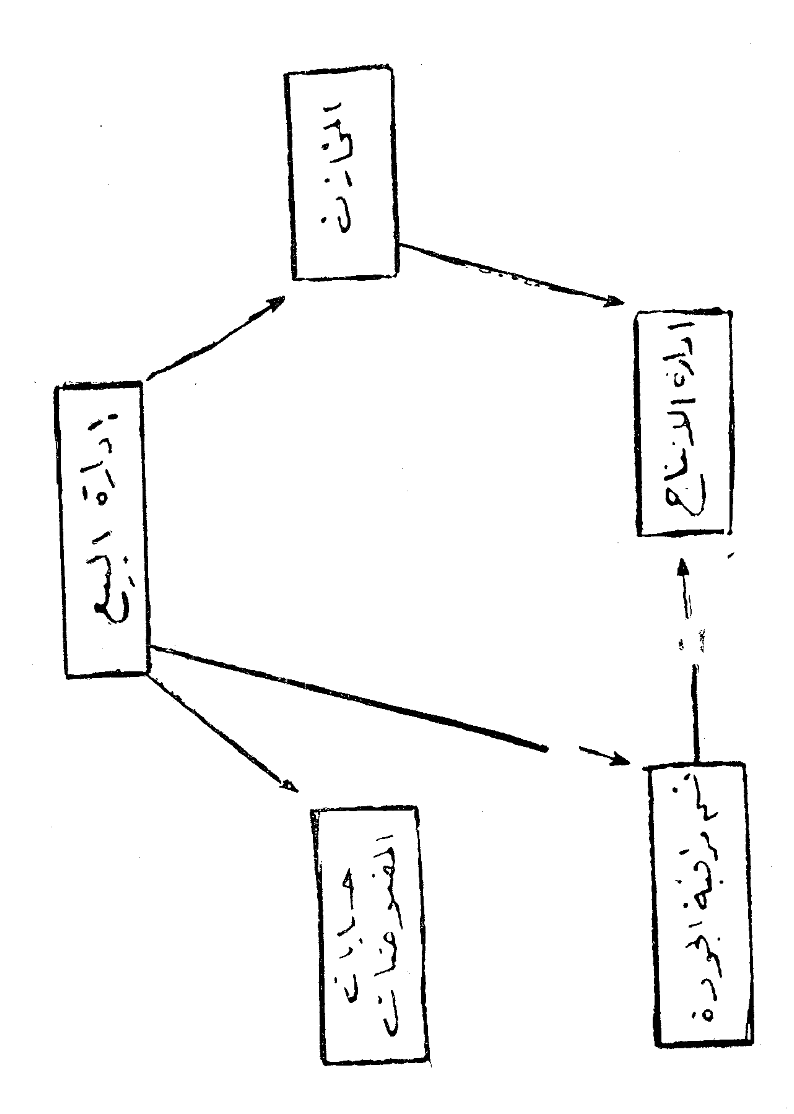
رابعا ـ شبكات الاتصالات

بينما تعتبر قناة الاتصالات بمثابة الوسيلة التى يمكن من خلالها للمعلومات أن تتدفق بين المرسل والمرسل اليه ، فان شبكة الاتصالات على المستوى التنظيمى هى تعبير عن نمط الاتصالات الجارية بين المواقع المختلفة التى عندها يتم اتخاذ القرارات . وبالإضافة الى العوامل النفسية وتلك الخاصة بعلم اللغة ومعانيها فان شبكات الاتصالات تؤثر أيضا على درجة فاعلية عملية الاتصالات .

يمكن التعبير عن الموقف الذى يضم فردين اثنين فقط بالنموذج المطلق للاتصالات . فبالإضافة الى وجود المرسل والمرسل اليه ، فان النموذج المغلق للاتصالات يشمل أيضا تدفق المعلومات من المرسل الى المرسل اليه وكذلك تدفق المعلومات المرتدة من المرسل اليه إلى المرسل ، وحيث أن هذا النموذج نموذجا مغلقا لا تتخلله أية ثغرات فانه يتم إطلاق لفظ النموذج المغلق للاتصالات عليه هذا ويمكن تصوير هذا النموذج المغلق كما فى الشكل التالى :

	معلومات مرسله	
مرسل		مرسل إليه
	معلومات مرتدة	

نظراً لوجود أعداد كبيرة من المرسلين وأعداد كبيرة من المرسل اليهم داخل المنظمة الواحدة ، فانه يمكن النظر إليها على أنها شبكه للاتصالات ومن وجهة النظر هذه فانه يمكن تصوير المنظمة كنظام مكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات ترتبط جميعها ببعضها البعض بقنوات اتصالات متعددة وعليه فان النظام المكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات والتى ترتبط ببعضها البعض بقنوات اتصالات هو فى حقيقته تعبير عن مشكلة الاتصالات .



شكل رقم (٢٠) شبكة اتصالات جزئية

تتكون شبكة الاتصالات من عنصرين أساسيين وهما مراكز اتخاذ القرارات ، وعدد من قنوات الاتصالات . وبالنظر إلى الشكل رقم (٢٠) فان شبكة الاتصالات الموضحة به لا تصور سوى أجزاء من المنظمة فقط . كذلك يتضح من هذا الشكل أن عدد قنوات الاتصالات هو خمسة قنوات ، كما أن عدد مراكز القرارات يبلغ خمسة مراكز أيضا ، كما أن إدارة البيع تمثل ذلك المركز الذى يتصف بوجود أكبر عدد من قنوات الاتصالات التابعة منه ، وأخيرا ، فان عدد القنوات التي تمر المعلومات المرتدة من خلالها تبلغ خمسة قنوات .

فاذا كان علينا دراسة العلاقات بين مركزين اثنين فقط من مراكز القرارات ولتكن إدارة الانتاج وقسم مراقبة الجوده مثلا فان مثل هذه الدراسة تتطابق مع النموذج المغلق للاتصالات السابق الإشارة إليه . ومن الناحية الأخرى فان تصوير جميع أنواع الاتصالات بالمنظمة والتي يمكن استخدامها في تحليل وتقييم تدفق المعلومات بها لهو تصوير لشبكة الاتصالات .

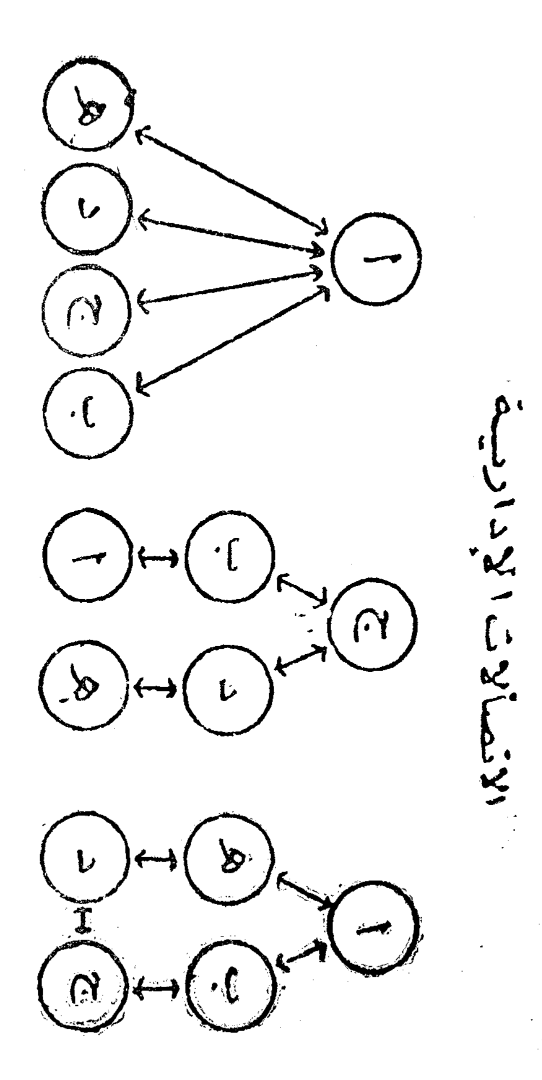
وبالنسبة لأبسط أنواع نماذج الاتصالات وهو النموذج المغلق فان الوحدة المرسلة لا يمكن لها أن تتعرف على الآثار المترتبة على اتصالاتها ما لم تسمح بارتداد المعلومات اليها . وباستخدام المسميات التنظيمية فان العمل الرقابي الخاص بمراكز القرارات يعتمد ولا شك على المتاح من المعلومات المرتدة ، ذلك أنه بدون وجود معلومات مرتدة ، فان الآثار التنظيميه المترتبة على القرارات السابقة تصبح غير معروفة ، وبالتالى يصبح العمل الرقابى غير ممكن . كذلك فان تأخر وصول المعلومات المرتدة عن الاتصالات داخل

المنظمة يؤدى الى الإقلال من فاعلية العمل الرقابى وذلك من وجهــة نظر مراكز القرارات . فعلى سبيل المثال ، إذا قام مدير المبيعات باصدار تعليمات جديدة لأحكام الرقابة على بعض أوجه الصرف . وعندما يقوم هـذا المدير باستلام التقارير الإجمالية فى نهاية كل شهر فقد يكتشف حينئذ أن تعليماته لم يتم اتباعها كما يجب ، وفى هذه الحالة يمكن القول أن التأخـــر الذى حدث فيما يتعلق بوصول المعلومات المرتـدة اليه أدى إلى البطء فى اكتشاف الفشل فى الاتصالات التى قام بها فى فترة زمنية سابقة . وبنفس المنطق إذا قام أحـــد الرؤساء باتباع تقليد مؤداه سؤال مرؤوسيه عن تفسيرهم للأعمال والمهام التى قام بتوكيلها لهم فانه يحاول فى الواقـع الاسراع فى الحصول على المعـلومات المرتدة المطلوبة بهدف العمل على زيادة درجة الفاعلية الخاصة بالعمل الرقابى .

خامسا — أنماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة الحجم

من خلال مناقشتنا السابقة ركزنا فيما ركزنا على تلك المواقف التى تتضمن وجود اتصالات بين فردين اثنين فقط كما هو واضح من استعراضنا للنموذج المطلق للاتصالات . وحتى بالنسبة لمفهوم شبكة الاتصالات ذاتها ، فقد قمنا باستعراضه من خلال دراسة قناة واحدة للاتصالات فقط فى لحظة زمنيـة معينة بما يصاحبها من معلومات مرتدة . وفى هـذا الجزء فاننـا سوف نقوم باستعراض النتائج التى توصلت اليها البحوث الرائدة التى استخدمت فى تقييم الآثار التى ترتبت على الأنواع المختلفة من شبكات الاتصالات فى المجمـوعات الصغيرة الحجم .

ويبـين شكل رقـم (٢١) ثلاثة أنواع رئيسية من شبكات أو أنماط



شكل رقم (٢١)

الاتصالات التى استخدمها بافلاس Bavelas وآخرون (١) فى دراسة السلوك الهادف إلى حل المشاكل فى بعض المجموعات المكونة من خمسة أفراد لاغير ، وهذه الشبكات هى ، النمط الدائرى ، نمط السلسلة ، والنمط المركزى ، أن النمط الذى يتصف بأن لكل فرد فيه شخصان واحد إلى يمينه وآخر الى يساره يقوم بالاتصال بكل منهما هو ذلك النمط الذي يعرف باسم شبكة الاتصالات الدائرية .

كما أن نمط الاتصالات الذى يشبه النمط الدائرى باستثناء أن هناك شخصان يقعان فى نهاية شبكة الاتصالات ولا يمكنهما الاتصال ببعضهما البعض وبالتالى تنحصر اتصالات كل منهما مع شخص واحد فقط هو ذلك النمط الذى يعرف باسم نمط السلسلة .

وأخيرا فان ذلك النمط من الاتصالات الذى يتصف بوجود فرد واحد فقط يشغل مركزا حاكما بمعنى أن جميع الاتصالات يجب أن توجه اليه أو تمر من خلاله هو ما يعرف باسم النمط المركزى أو الأوتوقراطى .

استخدمت هذه الأنماط الثلاث للاتصالات على مجموعات صغيرة الحجم من الأفراد بحيث أعطيت لكل مجموعة عددا من المشاكل التي يراد حلها . وقد أثبتت النتائج أن شبكة الاتصالات التى اتضح أنها أكثر سرعة وأكثر دقة من غيرها بشكل عام فى حل هذه المشاكل هى الشبكة أو النمط المركزى .

---

(1) Bavelas, A. , and others, An, Experimental to Organizational Communication, Personnel. Vol. 27, 1951.

ومن الناحية الأخري فقد كانت الشبكة التي تميزت بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك بسرعة التكيف مع أية تغيرات تحدث ، أى بالمرونة ، هى الشبكة أو النمط الدائرى .

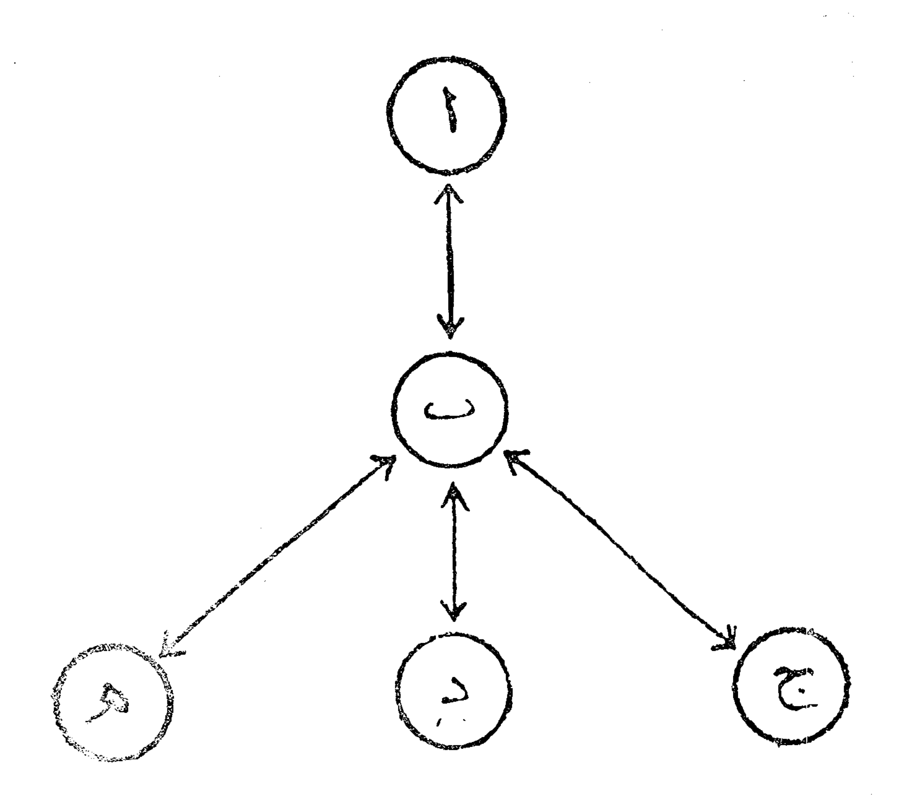
ونظرا لقصور أى من هذه الانماط الثلاثة من الاتصالات داخل المجموعات الصغيره الحجم عن تصوير درجة التعقيد التي تنطوى شبكات الاتصالات الرسمية داخل المنظمات المختلفة ، فان هذه النتائج يجب تفسيرها بحرص وحذر . وعلى أيه حال فانه يمكن القول على سبيل المثال أن هذه النتائج تشير إلى أن الاهداف المتعلقة «بالسرعة» وكذلك تلك المتعلقه «بالمرونة» لا يمكن تحقيقها داخل شبكة الاتصالات الواحدة .

الأكثر من هذا ، فان هذه الدراسات تشير إلى أن تحقيق عامل السرعة انما يتم على حساب عامل المرونة ، والعكس صحيح . وبالتالى فان شبكات الاتصالات يجب تصميمها وفقا للهدف الذي يعتبر أكثر أهمية من غيره . وبالرجوع إلى هذه الدراسات فقد لوحظ أن شبكة الاتصالات التي تتسم بالسرعة فى انجاز العمل تميزت بوجود عدد قليل من الأعضاء النشطين الذين يساهمون فى الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرارات . كذلك لوحظ أن شبكة الاتصالات التي تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك بالمرونة فى مواجهة أيه تغييرات تطرأ على المشكلة موضع الدراسة تميزت بوجود عدد كبير من الأعضاء النشطين الذين يساهمون فى اتخاذ القرارات .

كذلك أثبتت هذه الدراسات أن موقع الفرد داخل شبكة الاتصالات يحدد دوره القيادى فيها . من بين هذه الشبكات الثلاثة للاتصالات فان تلك التي

تبرز فيها القيادة بسرعة هى شبكه الاتصالات المركزيةوخاصة بالنسبة للوظيفة (أ) . أما تلك الشبكة التىلايدل فيها موقع الفرد على دوره القيادى ، أى تلك التى يصعب التنبؤ فيها بالقائد ، فهى شبكه الاتصالات الدائرية .وكمثال على أهمية موقع الفرد داخل شبكه الاتصالات فانه بالنظر إلى شكل رقم (٢٢) نجد أن الادارى (أ) يقوم بالإتصال بمساعديه(جـ ، د ، هـ)من خلال مساعده (ب) . وعليه ، فانه بالنظر إلى هذه العلاقات كشبكه للاتصالات فان الوظيفة التنظيمية الحاكمة فى هذه الحالة هى الخاصة بالفرد أو الوظيفة (ب).

(شكل رقم ٢٢)
شبكة الاتصالات فى مجموعة صغيرة الحجم



مراجعة عامة

يمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية ارسال المعلومات وتفهمها من فرد إلى آخر . كذلك تتطلب الاتصالات توافر عناصر أربعة وهي المرسل والمرسل اليه وقنوات الاتصالات ، ورموز الاتصالات.

يتوقف نجاح عملية الاتصالات أولا وآخراً على الأثر أو الآثار التي تحدثها في سلوك المرسل اليه فعندما ينعكس الأثر أو الآثار المطلوبة على سلوك المرسل اليه فانه يمكن القول حينئذ أن الاتصالات الفعالة قد تمت أما حينما ينعكس الأثر أو الآثار غير المطلوبة على سلوك المرسل اليه فانه يمكن القول حينئذ أن الاتصالات التي تمت كانت غير فعالة . وأخيرا فان عدم وجود أي انعكاس على سلوك المرسل اليه يعتبر دلالة على عدم وجود اتصالات .

كخطوة أولى في عملية الاتصالات فانه يجب تحديد أهداف المرسل نفسة . وبالمثل ، فكلما زادت معرفة المرسل بدوافع واتجاهات المرسل اليه ، كلما زاد احتمال نجاحه في احداث الاثر المطلوب عليه . كذلك فانه يجب اختبار الافتراضات التي يحملها المرسل تجاه دوافع واتجاهات المرسل اليه وذلك بالرجوع إلى المعلومات المرتدة منه .

إن الميل إلى تقسيم المرسل اليهم ووصفهم بشكل جامد وفقا لخصائصهم الشخصية الأمر الذى يؤدى عرقلة عملية الإتصالات أمر يعرف باسم التعميم .

أن العلم الذى يبحث فى اللغة ومعانيها يعرف باسم علم معانى اللغة . أن الكلمات التي تصف أشياء مادية ملموسة تعتبر كلمات محدده ، في حين أن الكلمات التى تصف المفاهيم تعتبر كلمات مجردة . كذلك فان الكلمات التى تشير إلى الفرد من داخله ، أي تلك التى تصف الخبرات الداخلية الخاصة به ،

تعبر كلمات ذات طابع شخصي ، فى حين أن الكلمات التي ترجع إلى المفاهم أو الأشياء الخارجية المحيطة بالفرد تعتبر كلمات ذات طابع عام . كذلك . فان الكلمات التي يصعب تعريفها بدقة هي تلك الكلمات المجردة و التي تحمل الطابع الشخصي .

يشتمل النموذج المغلق للاتصالات على المرسل ، اليه ، المعلومات المرسلة المتدفقة من الأول الى الثانى ، و المعلومات المرتدة المتدفقة من الثانى إلى الأول

أن النظام المكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارت التي ترتبط ببعضها بعدة قنوات للاتصالات يعرف باسم شبكة الإتصالات .

تتوقف الرقابة الفعالة ذات التوقيت السليم الخاصة بمراكز اتخاذ القرارات فى المنظمة على مدى ما هو متاح من معلومات مرتدة متعلقة بهذه الاتصالات .

ان نمط الاتصالات في المجموعات الصغيرة الحجم الذى وجد أنه أكثر سرعة وأكثر دقة من غيره في معالجة المشاكل البسيطة هو النمط المركزى ، في حين أن ذلك النمط الذى يتميز بارتفاع درجة الشعور بالرضاء والحالة المعنوية وكذلك زيادة درجة المرونة في مواجهة أية تغيرات قد تحدث هو النمط الدائرى .

المبحث الثانى

الدافعية

عادة مايعمل الأفراد بحماس وتعاون مع بعضهم البعض بغض النظر عن حجم الجماعات التي ينتمون اليها و بغض النظر عن شكلها ، وذلك بسبب الشعور العام بالرضاء الذى يصاحبهم حين العمل . فما هى الأنواع المختلفة للشعور بالرضاء التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ؟ هل هناك اتساق بين الافراد فيما يتعلق بحاجتها ؟ ماذا يحدث حينما يواجه الفرد موقفا يتعين فيه عليه ضرورة الاختيار بين أهداف متضاربة ؟ ماهى ردود الفعل المختلفة التى تصدر عن الأفراد حين أصابتهم بالاحباط والتضارب ؟ هذه هى الأسئله التي سوف نحاول الإجابة عليها فى هذا المبحث [1] .

أولا — مقدمة

نادرا مايكون السلوك البشرى عشوائى ، ذلك أنه عادة مايوجه إلى الحصول على حوافز معينة . وعلى أيه حال ، فان ذلك لايعنى أن هذه الحوافز هى التى تتحكم فى السلوك البشرى إلا أنها تعتبر مصدر جذب نظرا لما تستطيع أن تقدمه للفرد من إشباع لحاجاته الشخصية .

---

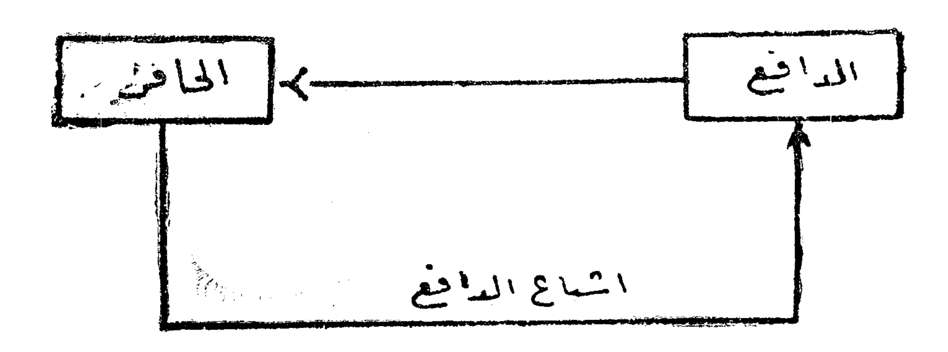
(١) يلاحظ القارىء أننا سوف نقوم بالتعرض لمفهوم الدافعية فى خلال هذا الفصل والفصل التالى له بشكل غير متعمق تاركين وراءنا جميع التحليل والنقد الذى يمكن توجيهه . للمزيد عن موضوع الدافعية أقرأ كتاب المؤلف السلوك التنظيمى والأداء ، دار الجامعات المصريه ، ١٩٧٥ ، ص ١٤٩ إلى ص ٢٢٤ .

رعايه ، فان سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه Motives والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حـاجاته Goals or Needs ، في حين أن الحوافز Incentives ، والتي تعتبر بمثابة أشياء خارجية تحيط ببيئة الفرد هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع (١) .

كما يتضـح من الشكل رقم (٢٣) ، فان الأفراد يوجهون طاقاتهم نحــو الحصول على الحوافز المختلفة المحيطة ببيئتهم . هذا وتعتبر هذه الحوافز شيئا له أهميته بالنسبة للفرد نظرا لما تقدمه من فرص مختلفة لإشباع دوافعه .

شكل رقم (٢٣)

عملية الدافعيــة



(١) يقوم بعض الكتاب باستخدام الألفاظ «أهداف» Goals «حاجات» Needs «حوافز» Incentives بشكل تبادلي ، إلا أن هذا الكاتب يفضـل الفصل بين الاهداف والحاجـات من ناحيـة وبين الحوافز من ناحية أخرى .

فعلى سبيل المثال ، فأن أى معرض للفنون لا يجذب انتباه كل المارة بشكل اوتوماتيكى ، كما أن الوجبة الشهية لا تروق للشخص الذى انتهى لتوه من تناول الطعـام . وعليه ، فان فاعلية الحـافز المعين تتوقف على دوافع الفرد موضع البحث . وعليه ، فان سلوك الفرد يتحدد ليس وفقا لما هو متاح من حوافز ولكن وفقا لدوافعه هو الشخصيه .

تعتبر لدوافع شيئـا ينبع من داخل الفرد في حين تعبر الحوافز شيئا ينبع من البيئة المحيطة به وهذا هو السبب في أن لفظي الدوافع والحوافر ليست الفاظا مترادفة .

وفى المواقف التنظيمية التى تتضمن اشخاصا بالغين، فان سلوك الافراد عادة ما يتحدد وفقا للدوافع التي يكون قد تم اكتمالها ، أى أن سلوكهم يتم توجيهه تجاه الحصول على حوافز محددة في البيئة المحيطة بهم . وبشكل عام ، فانه يمكن القول أن الدوافع التي تعتبر أكثر أهميـة من غيرها فى توجيه سلوك الافراد فى لحظات زمنيه معينـة هى تلك الدوافع التى لم يتم اشباعهـا (١) . ومن الناحيه الاخرى ، فان تلك الدوافع التي تحمل فى طياتها تأثيرا أقل على سلوك الفرد هى تلك الدوافع المشبعة

وبايجـاز ، فانه يمكن القول أن السلوك المحفز دائما ما يوجه تجاه تحقيـق أهداف معينة أو للحصول على حوافز محددة . كما أن الدوافع التى تعتبر أكثر أهمية فى توجه سلوك الفرد هى تلك الدوافع الاقل اشبـاعا فى لحظة

(١) هذه عبارة عامة لاعطاء المعنى العام للعلاقه بين الدوافع واشباعها الا أن التحصيل المتعمق لهذه العلاقة قد يغير من هذه الصورة

ثانيا ـ أنواع الدافع

حيث أن الدوافع تنبع وتبقى داخل الفرد ولا يمكن بالتالى ملاحظتها بشكل مباشر ، فاننا نصبح مجبرين على عمل الاستنتاجات المتعلقة بعدد وأنواع الحوافز التى قد توجد . وبسبب هذه الصعوبة ، فان جميع الباحثين فى مجال الدافعية ونظرياتها عادة مايصلون الى نهايات مختلفة فيما يتعلق بأنواع الدوافع أو تقسيماتها . وبالرجوع إلى الأهداف التي يمكن ملاحظتها والتى عادة مايسعى الأفراد الى تحقيقها فانه يمكن القول أن هناك ثلاثة أنواع أو أقسام للدوافع وهى ، الدوافع المادية ، والدوافع الاجتماعية ، والدوافع النفسية .

حينما نقوم بتقسيم الدوافع الى مادية واجتماعية ونفسية ، فاننا فى الواقع نقوم بعمل هذا بطريق الاستنتاج استنادا إلى الوصف الفعلى للأنواع الملاحظة من الأهداف أو الحاجات التي يسعى الافراد إلى تحقيقها .

أن تلك الدوافع التي ترتبط بالحاجات البيولوجيه مثل الاكل والشرب والنوم وتفضيل درجات حرارة ورطوبة معينة تعتبر أمثلة على الدوافع المادية وعليه فان القيام بعمل أى شيء داخل المنظمه من شأنه العمل على زيادة الشعور بالراحة لدى الافراد العاملين بها أمر يرتبط باشباع الدوافع على المحور أو في الاتجاه المادى . ومن الامثلة المرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمه والتى ترتبط باشباع الدوافع المادية .

التحكم في درجات الحرارة والرطوبة .
عدم وجود إصابات جسدية أثناء العمل .
وجود مطعم لتقديم مأكولات شهية .

وبما أن قوة الدافع تعتمد على وترتبط بدرجة الاشباع الخاصة بها ، فاننا نتوقع فى عالمنا المتحضر أن يصبح اشباع العوامل المادية أقل أهمية . وبشكل عام ، فانه يمكن القول أن الدوافع المادية تزداد أهميتها بالنسبة لأصحاب الدخول المنخفضة فى حين تقل أهميتها بالنسبة لأصحاب الدخول المتوسطة والعالية(١) .

إن تلك الدوافع ، بخلاف الدوافع المادية ، التى يتوقف اشباعها على الارتباط بالآخرين وكذلك على الحصول على قبولهم لهذا الارتباط تدخل فى نطاق ما يسمى بالدوافع الاجتماعية . فعلى سبيل المثال إذا أصبح الفرد مقبولا كعضو فى جماعة العمل التى يعمل بها ، فان ذلك يؤدى الى اشباع الدوافع الاجتماعية له . وبالإضافة الى هذا وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ، فان الفرد عادة ما يختار الانضمام الى عضوية تلك الجماعة التى تكون فيها مكانته الاجتماعية مرتفعة .

ومن الأمثلة المرتبطه ببيئة العمل داخل المنظمة والتى ترتبط باشباع الدوافع الاجتماعية .

— صحبة ممتعة لزملاء العمل .

— رئيس متعاطف .

— شغل وظيفة تعتبر هامة من وجهة نظر الآخرين .

---

(١) مرة أخرى ، هذه عبارة عامة قد لا تكون صحيحة كلية إذا أخضعناها للتحليل الدقيق .

في محاولة تحديد الآثار التي تتركها الدوافع الاجتماعية على سلوك الافراد فاننا يجب أن نأخذ في الاعتبار وبشكل محدد ليس فقط لمستوى الاشباع لهذه الحاجات كما يدركها الفرد ولكن لمستوى طموحه أيضاً . وبمعنى آخر ، فان درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد حين اشباع دوافعه الاجتماعية هي عبارة عن الفرق بين مستوى طموحه من ناحية وادراجه لدرجة الاشباع التي يتمتع بها من ناحية أخري فعلى سبيل المثال ، فانه يصعب على رجل السياسة الذى تعود على درجة اشباع عالية لدوافعه الاجتماعية أن يغير أو يعدل من مستوي طموحه بعد هزيمته في أية انتخابات . وعلى ذلك فان ما يهم هنا هو ليس فقط حجم الاشعاع المدرك للدوافع الاجتماعية ولكن حجم هذا الاشباع مقارنا بمستوى طموح الفرد .

حينما يكون مستوى اشباع الحاجات الاجتماعية كما يدركه الفرد أقل من مستوى طموحه فانه يوجه طاقاته تجاه تلك الأهداف (الأشياء) في بيئته التي تنطوى على مثل هذا الاشباع أو تضيف اليه .

في بداية الثلاثينات من هذا القرن كان منهج العلاقات الانسانية في الإدارة إلى حد ما بمثابة رد فعل ضد الافتراض القائل بأن العمال يسعون دائما إلى اشباع حاجاتهم فقط . وعليه فقد قام المهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة وكذلك على الجماعات غير الرسمية . ومن وجهة نظر نظريات الدافعية . فان منهج العلاقات الانسانية أوضح أهمية المحور الاجتماعي للدافعية كأحد العوامل التي تؤثر على انتاجية العاملين .

فحيث يظهر سلوك الحيوانات جميعها تأثير الدوافع الأساسية ، أى الدوافع

المادية وكذلك بعض الدوافع الاجتماعية بالنسبة لمجموعة الحيوانات الراقية منها ، فان ذلك النوع من الدوافع الذى يتميز به الانسان عن الحيوان هو مجموعة الدوافع النفسية ان تلك الأهداف التي تعتبر مصدر جذب لأنها تضيف إلى احساس الفرد بذاته وبقيمتها حتى وان لم يؤد ذلك الى أى اشباع مادى أو اجتماعي تدخل فى نطاق المحور أوالقسم الخاص بالدوافع النفسية ولنأخذ على سبيل المثال ذلك الشخص الذى يقوم بتقديم خدماته أوأمواله للجمعيات الخيرية دون ذكر اسمه ، إن مثل هذا الشخص لا يحصل على أى اشباع مادى أو اجتماعى من وراء ذلك ، إلا أنه يجد أن مثل هذا العمل الخيرى غيرالمعلن يؤدى إلى شعوره بالرضاء العميق . أن هذا الشعور بالرضاء يرتبط ولاشك بالمحور النفسي للدافعية كذلك .

فان الموظف الذى يقوم باصلاح خطأ ما لشعوره بأن هذا هو الشيء الصحيح الذى يجب عمله وليس بهدف اعلام الآخرين بذلك أو بهدف الحصول على مكافأة ما انما يستجيب لنفس المحور .: ومن الأمثلة المرتبطة بيئة العمل داخل المنظمة والتي ترتبط باشباع الدوافع النفسية :

— الفرصة لمساعدة الآخرين .

— الفرصة لانجاز شيء ذا قيمة .

— الفرصة للعمل بشيء من الإستقلال .

وفى السنوات الأخيرة وجه العديد من الكتاب الكثير من النقد إلى المنهج التقليدى للعلاقات الانسانية — أى الى تجارب التون مايو فى مصنع هوثورن نظزا لتركيزها الشديد على القسم الاجتماعى للدوافع فقط . فمن وجهة نظر

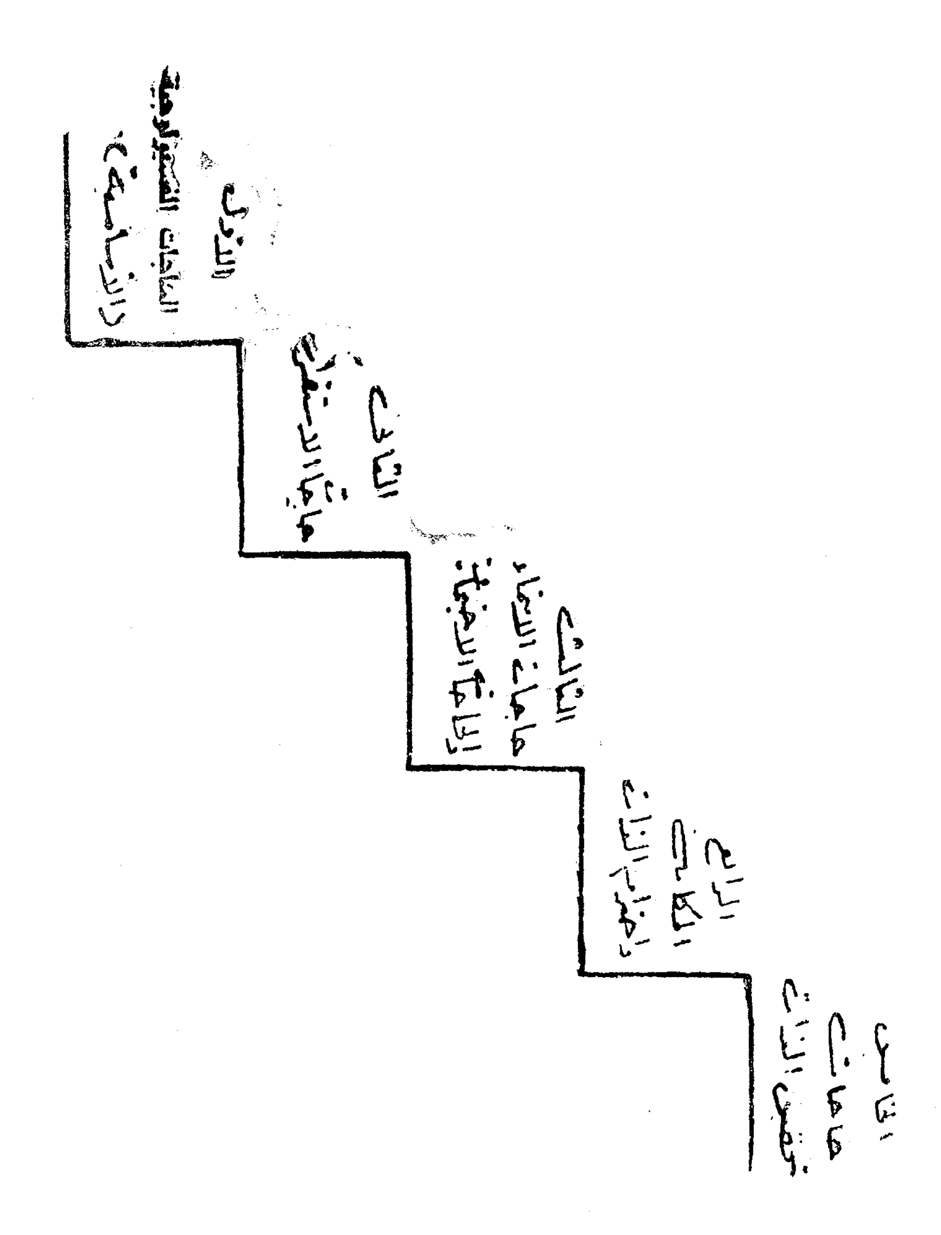
نظريات الدافعية فان هؤلاء الكتاب الذين يركزون على تنمية هؤلاء الرجال الذين يتصرفون وفقا للقيم الايجابية الشخصية حتى وان أدى ذلك الى جعلهم أشخاصا غير محبوبين ، انما يبرزون أهمية الدوافع النفسيه المرتبط بالسلوك الإدارى .

فى هذا الجزء قمنا بمناقشة ثلاث محاور أو تقسيمات للدوافع وهى ، الدوافع المادية ، والدوافع الاجتماعية ، والدوافع النفسية . وكما سبق أن أوضحنا فى بداية هذا الجزء ، فحيث أنه لا يمكن ملاحظة الدوافع بشكل مباشر ، فان التقسيم الذى اتبع فى وصف الدوافع ليس هو التقسيم الأول والأخير لها بل أنه يمثل الحد الأدنى لعدد الدوافع التى يمكن مناقشتها .

ان تحليل الدوافع البشرية الذى ينطوى على أكثر من ثلاث أقسام للدوافع والذى غالبا ما يتم ذكره فى معظم أو جميع كتب الادارة هو ذلك الذى اقترحه ابراهام ماسلو . وكما هو موضح بالشكل رقم (٢٤) فان ماسلو قام بالتمييز بين خمسة أقسام للدوافع : يقول ماسلو ان الحاجات البشرية تتبع ترتيبا معينا من حيث الأهمية سوف نعالجه بشيء من التفصيل ، ولأغراضنا الحالية فانه يمكن القول أن قسمى الدوافع المرتبطة بالدوافع الفسيولوجية ودوافع الاستقرار تدخلان فى نطاق القسم الخاص بالدوافع الماديه الذى أشرنا اليه من قبل . وبالمثل فان أقسام الدوافع الخاصة بالدوافع الاجتماعية ودوافع المكانة واحترام الذات لماسلو تدخل فى نطاق القسم الخاص بالدوافع الاجتماعية الذى أشرنا اليه من قبل . وأخيرا ، فان ذلك القسم من الدوافع لماسلو الذى يماثل الدوافع النفسية التى أشرنا اليها من قبل هو القسم الخاص بدوافع تحقيق الذات .

شكل رقم (٢٤)

التدرج الهرمى للحاجات لماسلو



ثالثا : تعدد الدوافع والتضارب بينها :

جاءت مناقشتنا السابقة للدوافع بشكل يوحى بأن أى منها يوجد وحده أى منفصلا عن الباقى فى أى لحظة زمنية معينة ، وهذا أمر أبعد مايكون عن عن الواقع . يعكس تعقد الطبيعة البشرية الحقيقة الثابتة وهى أن العديد من الدوافع تعمل فى نفس الوقت مؤثرة بذلك على السلوك البشرى . أضف الى ذلك أن بعض هذه الدوافع قد تتضارب مع بعضها البعض الامر الذى قد يؤدى بالفرد إلى ضرورة ترتيبها من حيث درجة أهمية كل منها وكذلك إلى ضرورة المفاضلة والاختيار من بينها .

يندر أن يكون هدف ما مرغوبا فيه بسبب دافع واحد فقط . أغلب الظن هو أن تعمل عدة دوافع مختلفة حينما يوجه الفرد طاقاته للحصول على مجموعة معينة من الحوافز . فعلى سبيل المثال ، بالرغم من أن الحوافز المادية عادة ما ينظر اليها على أنها قد تقدم أشباعا لأى أو جميع أنواع الدوافع التى سبقت الاشارة اليها . فحينما يستخدم الفرد دخله لشراء ضروريات الحياة فان محور الدافعية هنا هو ذلك الذى يدخل فى نطاق الدوافع المادية . أما حينما يقوم الفرد بشراء رموز المكانة مثل الاشتراك فى عضوية ناد معين فان ذلك يتضمن اشباعا للدوافع الاجتماعية له . أما المساهمة فى الأعمال الخيرية فيصبح تعبيرا عن المحور النفسي للدوافع .

بالإضافة الى ذلك فقد وجد أن بعض الأفراد قدلايكونوا واعين لطبيعة الدوافع المحركة لسلوكهم ، أى أن الدوافع غير المعروفة أو اللاشعورية Unconscious Motives قد توجد جنبا ال جنب مع الدوافع المعروفة أو

الشعوريه . ان الدوافع التي قد لا يكون الفرد واعيا بها فى لحظة زمنية معينـة بالرغم من تأثيرها على سلوكه هي تلك التي يطلق عليها لفظ الدوافع اللاشعورية كما أن الفرد الذى يعترف دائما بأنه لا يحب المظاهر والظهور أمام الآخرين بشكل متميز بالرغم من ارتدائه لملابس معينة تثير انتباه الآخرين ، قديكون متأثرا بدوافع اجتماعية لا شعورية أيضا .

حينما يعتمل فى نفس الفرد عدد من الدوافع المتضاربة في نفس الوقت ، فانه قد يجبر على ضرورة الاختيار بين الأهداف أو الحوافز المتاحة له في بيئته. وعليه ، فان الفرد الذى يواجه بعض الصعوبات فى الاختيـــار بين عدد من الأهداف الشخصية قد يكون متأثراً بعدد الدوافع المتضاربة التى تتساوى من حيث درجة قوتها أو تأثيرهـا تؤدي الى خلق موقف ما داخـل الفرد يطلق عليه علماء النفس لفظ « تضارب الدوافع » Motivational Conflict . وعليه فان تضارب الدوافع دائما ما يشير الى التضارب الذى يحدث بين الفرد ونفسه وليس بينه وبين أولئك المحيطين به .

آخذاً في الاعتبار لأبسط المواقف ، أى تلك التى تتضمن اثنين من الدوافع المتضاربة فقط ، قام علماء النفس بابراز ثـلاثة أنواع من المواقف المتضـاربة وهى ، الاقـتراب — الاقتراب ، الاقـتراب — الابتعاد — الابتعاد كما هو موضح بالشكل رقم (٢٥) .

أن موقف (الاقتراب — الاقتراب) هو ذلك الموقف الذي يتعين فيه على الفرد ضرورة أن يختار بين بديلين يؤدى كل منهما إلى إشباع دافع واحد .

أما فى موقف (الاقتراب — الابتعاد) ، فان اختيار الفرد لإشباع دافع واحد يؤدى به الى أن يبقى الدافع الثانى غير مشبع . كما أن الفرد الذى يحاول الأختيار بين عرضين أحدهما يقدم له وظيفة فى البلد التى يفضلها والآخر يقدم له وظيفة أقرب إلى اهتماماته وخبراته أنما يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الأبتعاد — الأبتعاد .

ومن الناحية الأخرى ، ففى موقف (الاقتراب — الأبتعاد) ، فان الفرد ينجذب الى نفس الهدف أو النشاط أو الشيء فى نفس الوقت الذى يريد فيه الأبتعاد عنه . وعليه ، فان هذا الموقف يتضمن حريه شخصيـة تتعلق بعمل أو اختيار هدف أن نشاط أو شيء من عدمه . وعليه ،فان موقف(الاقتراب — الأبتعاد) يتضمن شيئاً أوهدفا واحداً فى نفس الوقت الذي يوجد فيه دافعان متضاربان .

حينما يعجز الفرد عن اتخاذ قراره فيما يتعلق بعقد العمـل المقدم له ، علما بأنه لايوجد أمامه أى عقد عمل آخر ، فانه يمكن القول أنه يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الأقتراب — الأقتراب .

وأخـيراً فان تضارب (الابتعاد — الابتعاد) يحدث عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين يؤدى كل منهما الى نتائج غير مرغوب فيها بالنسبة له. فحينما يجبر الفرد على الأختيار بين السرقة أو ترك أولاده جيـاعاً ، فانه يوجد فى موقف متضارب يتسم بالإبتعاد — الأبتعاد .

نظراً لأحتواء موقف (الأبتعاد — الأبتعـاد) على بديلين غير مرغوب فيهما ، فان الفرد عادة لايفضل البقاء فى مثل هذا الموقف . وعليه ، فانه بعكس

شكل (٢٥)

تصوير قوى الاقتراب والأبتعاد فى ثلاث

مواقف متضاربة

تضارب الاقتراب — الاقتراب

\+ ← الفرد → +

تضارب الاقتراب — الابتعاد

الفرد

— →

\+ ←

تضارب الابتعاد — الابتعاد

— ← الفرد → —

مواقف (الاقتراب — الأقتراب) و (الأقــتراب — الابتعاد) حيث قد يسبب الإشباع الذى يحصل عليه الفرد بقاءه فى هذه المواقف المتضاربة ، فانه فى موقف (الابتعاد — الابتعــاد) فان رغبة الفرد فى الفرار من هذا الموقف تصبــح قائمة وقوية سواء تم ذلك بشــكل مادى أو نفسى . فالطالب الذى يواجه احتمال الرسوب فى مادة لايحبها أو مذاكراتها بشكل أكثر عمقا علما بأنه يكره المذاكره أنما يواجه موقفاً متضاربا يتسم بالابتعاد — الابتعاد . أن تجنبه الوقتي لهــذه المشكلة بالذهاب الى السينما تمثل محاولة الفرار من هــذا الموقف المتضارب .

قمنا بمناقشة ثلاثة أنواع من المواقف المتضاربة حتى الآن وهى الاقتراب — الأبتعاد ، والأبتعاد — الأبتعاد ، والأقتراب — الأقتراب .

وكأمثلة على الأنواع المختلفــة من التضــارب فان التضارب الذى يتضمن شيئاً بيئيا أو هدفا واحداً والذى ينتج عنه عدم قدرة الفرد على اتخاذ قراره بشأنه انما هو موقف متضــارب يتسم بالإقتراب — الأبتعــاد . كما أن رجل البيع الذي يعمل فى منطقة جغرافية معينة والذى يقــع عليه عبء الاختيار بين تمضية وقت أكبر فى السفر لتغطية منطقة ما أو فقد بعض العملاء أنما يواجه موقفا متضاربا يتسم بالإبتعاد — الأبتعاد . كما أن المدير الذى يجب عليــه أن يختار بين قبول ترقية تتطلب ضرورة انتقاله هو وعائلته الى مكان جغرافى آخر أو عدم قبولها أنما يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الاقتراب — الاقتراب .

بعد ماأوضحنا أن دوافــع الفرد قد لاتكون متسقة مــع بعضها البعض

بالضرورة ، فاننا سوف نطرح التساؤل الخاص بامكانية وجود نمط معين للدوافع من شأنه القضاء على مثل هذا التضارب . بمعنى آخر ، هل هناك ميل الى أن تتبع هذه الدوافع تنظيما هرميا معينا مبنى على درجة أهمية كل منها . أقترح ماسلو ، الذى سبقت الإشارة اليه فيما يتعلق بالخمس أقسام من الدوافع التى سبق ذكرها من قبل ، أن هذه الدوافع تتبع نظاما هرميا معينا تكون فيه الدوافع التي سبق تنميتها وتكوينها أولا أكثر قوة فى المواقف المتضاربه بالمقارنة بتلك التى يتم تنميتها وتكوينها فيما بعد . وبالرجوع الى التدرج الهرمى للحاجات لماسلو فان ذلك القسم من الدوافع الذى يعتبر أكثر قوة فى المواقف التي تتسم بتضارب الدوافع هو ذلك القسم الخاص بالحاجات الفسيولوجية ، فى حين أن ذلك القسم الأقل قوة هو ذلك الخاص بحاجات تحقيق الذات . فبالنسبة للأقسام الثلاثة من الدوافع التي سبق لنا مناقشتها فى هذا الفصل ، فإذا كانت نظرية ماسلو صحيحة فان أكثر الدوافع أهمية هى تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع المادية ، تتبعها تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع الاجتماعية ، يليها تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع النفسية . من وجهة نظر التدرج الهرمى للحاجات فان بروز أحد الدوافع الواقعية في أعلى الهرم يتوقف على إشباع الدوافع تحته أولا . وعليه ، فاننا نتوقع أن يصبح اشباع الدوافع الاجتماعية أكثر أهمية فقط بعد الإشباع الكامل أو شبه الكامل للدوافع الفسيولوجية أو المادية . أضف إلى ذلك أننا نتوقع أن يصبح اشباع الدوافع النفسية أكثر أهمية للفرد بعد الإشباع الكافي للدوافع الاجتماعية .

وعليه ، فان نظرية تدرج الحاجات تهتم بضرورة اشباع الحاجات المادية أولا ، يليها اشباع الحاجات الاجتماعية ، فالحاجات النفسية . فبالنسبة للشخص الذي لا يكاد يجد قوت يومه فان التدرج الهرمي للحاجات يصبح على درجه من الأهمية . وقد قام كيلي[1] بعمل دراسة بعد الحرب العالمية الثانية على الأطفال الجياع أثناء الحرب في ألمانيا ، وقد أثبتت هذه الدراسة انخفاض نسبة الأمراض النفسية التي ترتبط بعدم اشباع الحاجات الإجتماعية ، وهذا أمر يعتبر متسقا مع نظرية التدرج الهرمي للحاجات لماسلو .

ومن الناحية الأخرى فهناك الكثير من الإستثناءات الواضحة لمنطق التدرج الهرمي للحاجات . فالفنان الذي يضع نصب عينيه ضرورة وأهمية الخلق والإبداع مضحيا بذلك براحته الجسدية وباشباع حاجاته الإجتماعية أنما يسلك بشكل لا يتسق مع نظرية التدرج الهرمي للحاجات . إن الفرد الذي يكون على استعداد تام للتضحية بكل شيء حتى حياته في سبيل ما يؤمن به من قيم إنما يبرز ذلك النمط السلوكي الذي يسوده المحور النفسي للدوافع . وعليه ، فبالرغم من تسلسل الدوافع في شكل هرمي معين وفقا لماسلو . إلا أن المشاهدات أثبتت أن هذا أمر ليس صحيحا بالضرورة بالنسبة لكل فرد . وكما تكون استجابات بعض الأفراد موجهة تجاه اشباع الدوافع النفسية ،

---

(١) Kilby, R., Psychoneurosis in Times of Trouble : Evidence for a Hierarchy of Motives. Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 43, 1948, pp. 544-545.

فان استجابات البعض الآخر قد تكون موجهة تجاه اشباع الحاجات المادية أو الحاجات الاجتماعية .

رابعا ـ ردود الفعل تجاه الاحباط والتضارب

يشير الإحباط الى الفشل فى اشباع الدوافع الشخصية نتيجة لوجود عوائق تقف حائلا دون تحقيق هذا الإشباع . ونظراً لأن المواقف التى تتسم بتضارب الدوافع لاتؤدي أيضاً الى اشباع الدوافع الشخصية ، فان ردود الفعل الخاصة بالتضارب تشابه تلك الخاصة بالإحباط . قد تتبلور أحد ردود الفعل هذه فى قيام الفرد فى العمل جاهدا على ازالة العوائق أو محاولة ازالتها. على أية حال ، هناك عدد من ردود الفعل غير الرشيدة والتي قد تبرز وخاصة في الأجل الطويل . وفي هذا الجزء فاننا سوف نستعرض البعض منها مثل العدوان والأنسحاب ، والموائمة .

أن ردود الفعل غير الرشيدة عادة ما يطلق عليها لفظ الوسائل الدفاعية نظراً لكونها موجهة الى ذاتية الفرد وقيمتهافى مواجهة الإحباط المستمر. وعليه ، فان طرق التفكير وأنماط السلوك التى تبرز فى مواقف الإحباط المختلفة والتي لاتمثل أساليب فعاله لحل المشاكل ، والتي تؤدى إلى خداع الذات، والتى تهدف الى حماية مفهوم الذات بالنسبة للفرد عادة مايطلق عليها لفظ الوسائل الدفاعية . أن شرح طريقة عمل هذه الوسائل الدفاعية فى حماية الذات أمر معقد ويخرج عن نطاق هذا الكتاب . وبالرغم من ذلك فان العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة غالباً يواجهون الكثير من الإحباط

الناشيء عن العمل ، الأمر الذى يزيد من احتمال اللجوء إلى الوسائل الدفاعية .

أن قائمة ردود الفعل الخاصة بالإحباط والتى سوف نقوم بمناقشتها ليست شاملة أو كامله ولكنهاسوف تشتمل على أمثلة خاصة بالعدوان والأنسحاب والموائمة كوسائل دفاعية يلجأ اليها الفرد في مواجهة الإحباط . وكما تدل التسمية فان رد الفعل العدوانى يتضمن نوعاً من الهجوم الموجهه إلى الخارج .

قد يكون رد الفعل العداونى مباشراً أو غير مباشر . يكون العدوان مباشراً حينما يتم توجيهه الي العائق الذى يحول دون تحقيق الهدف . وكما هو الحال بالنسبة للوسائل الدفاعية جميعها فان هذا السلوك العدوانى لايمثل وسيلة فعالة لحل المشاكل . فعلى سبيل المثال فان المشرف الذى يكيل الأتهامات الى مفتش الفحص لقيام الأخير برفض بعض الانتاج الخاص بادارة الأول أنما يبرز استجابة عدوانية مباشرة . أما فى حالة العدوان غير المباشر فان الاعتداء يتم توجيهه الى شيء أو شخص لاتربط بينه وبين الأسباب الحقيقية للاحباط أية علاقة . فعلى سبيل المثال فان العامل الذى يتحول الى شخص مشاكس ومؤرق فى عمله بسبب بعض المشاكل العائلية في المنزل يكون قد نقل سلوكه العدوانى من المنزل الي العمل .

وبالإجمال ، فان أولى الوسائل الدفاعية التي تمت مناقشتها تتضمن رد الفعل العدوانى والذى قد يكون مباشراً ، أو غير مباشر.

يعرف رد الفعل الثانى باسم (الانسحاب) . والذى قد يكون تعبيراً عن مشكله نفسية خطيرة . على أية حال فهناك نوعان من الانسحاب وهما النكوص الى الطفولة والانفصال العاطفى والذى قد يلجأ اليها الفرد كوسائل دفاعية . حينما يقوم الفرد بالانسحاب من موقف ما ، بدلا من محاولة حل المشكلة التى تواجهه فهو يقوم بابراز أنماط سلوكية غير ناضجة هى فى حقيقتها نكوصا الى الطفولة . ان المرأة العاملة التى تنفجر فى البكاء إذا ما عوقبت وكذلك العامل الذى يقوم بتدمير الأجزاء الباهظة الثمن من الآلة التى يعمل عليها بضربها بأى شىء تقع عليه يده إذا لم يستطع أن يسيطر عليها تعتبر أمثله على ذلك النوع من الانسحاب الذى يطلق عليه نكوصا الى الطفولة .

قد يستطيع الفرد حماية مفهوم غير حقيقى عن ذاتيته دون الافصاح عن ذلك صراحة بشكل عاطفى . وعليه ، فالمدير الذى يكون دائما على صواب فى تعامله مع الآخرين فى المنظمة التى يعمل بها دون أن يمتد أثر ذلك على تعامله معهم فى شكل علاقات شخصية أو غير رسمية يعتبر تصويراً لرد الفعل الذى يطلق عليه لفظ الانفصال العاطفى .

يتضمن النوع الثالث من الأساليب الدفاعية ما يسمى بأساليب الموائمة والتى لا تعتبر انسحابا كما أنها لا تعتبر عدوانا . ويدخل تحت هذه الأساليب ما يعرف باسم أسلوب (التعويض) وأسلوب (التبرير) . أن تحقيق الاشباع وذلك من خلال احلال هدف مختلف محل ذلك المرغوب فيه أصلا انما يصف أسلوب الموائمة المعروف باسم (التعويض) إن المدير الذى دائما ما يفتخر بأنه استطاع أن يحصل على التقارير الخاصة بادارته قبل أن يحصل عليها زملاؤه من اداراتهم ، قد يقوم باستخدام هذا الأسلوب الخاص بالانجاز كبديل

لانجازات أخرى قد تكون أكثر أهمية ، وبالتالى فقد يكون منساقا إلى ممارسة أسلوب التعويض .

ومن الناحية الأخرى ، فان أسلوب الترشيد يصف الميل تجاه اعطاء أسباب مرتبطة ولكن غير ذات موضوع كعذر أو وسيله ايضاح لانخفاض الاداء مثلا ، إن الموظف الذى دائما ما يجد العديد من الأعذار التى تبرر فشله فى تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله انما يقوم بممارسة أسلوب التبرير . هناك شكلان من أشكال التبرير يطلق على الأول منهما لفظ « العنب المر » فى حين يطلق على الثانى لفظ « الليمون الحلو » . يصف تبرير « العنب المر » الميل الى القول أن الهدف الذي فشلنا فى تحقيقه لم يكن يساوى فى حقيقته شيئا يذكر أما تبرير « الليمون الحلو » فانه يمثل محاولة التعرف على أى شيء ايجابى يرتبط بالفشل . فالمدير الذى يقول « قد يكون من الأفضل أننا فشلنا فى مواجهة جداول الإنتاج فى الاسبوع الماضي لأننا نستطيع الآن أن نطالب بموافقة الإدارة العليا على اقرار مبدأ « العمل الإضافى » قد يكون منساقا إلى ممارسة ذلك الشكل من التبرير الذى يطلق عليه الليمون الحلو . كذلك فان المدير الذى يفشل فى تحقيق مستويات الجودة المطلوبة ويعلق على ذلك بقوله « أن مستويات الجودة الموضوعة غير حقيقية وبالتالى فهى غير هامة فى حد ذاتها كأهداف ينبغي تحقيقها » قد يكون منساقا إلى ممارسة ذلك الشكل من التبرير الذى يطلق عليه لفظ العنب المر .

وبايجاز ، فقد قمنا باعطاء مثالين من أمثلة أسلوب الموائمة كأحد الوسائل الدفاعية وهما ردود الفعل الخاصة بالتعويض ، وتلك الخاصة بالتبرير . كما أن

الأشكال المعروفة للتبرير هى تلك التي يطلق عليها لفظ العنب المر ، وتلك التي يطلق عليها لفظ الليمون الحلو .

مراجعة عامة :

يتحدد السلوك الذي يوجه لتحقيق أهداف معينة في بيئة الفرد وفقا لدوافعه . وفى لحظة زمنية معينة ، فان الدوافع التى تعتبر أكثر أهمية فى توجيه سلوك الفرد هى تلك التى تكون أقل اشباعا نسبياً .

إن المنظمات التى تتسم بروح الصداقة وبروح الفريق هى تلك التى تستطيع أن تقدم اشباعا أكثر للدوافع فى الإتجاه الإجتماعى لأعضائها .

إن الانجاز بهدف الإنجاز والتضحية بالراحة الشخصية من أجل صالح الآخرين أو من أجل الصالح العام أمثلة توضح المحور النفسى للدافعية.

حينما لا يبدو على الفرد أنه يفهم أو يعى حقيقة دوافعه ، فاننا نصف مثل ذلك الموقف باحتوائه على دوافع لاشعوريه (غير معروفة) .

قد تتضارب دوافع الفرد الواحد فحينما يواجه الفرد مشكلة المفاضلة والاختيار بين نوعين من العمل نظراً لاختلاف طبيعة الفرص المرتبطة بكل منها ، فان هذا الموقف يمكن وصفه بأنه تضارب الاقتراب . كذلك فان العامل الذي يعمل في ظل نظام للأجور التشجيعية والذى يفضل أن ينتج أكثر حتى يستطيع أن يحصل على عائد مادى أكبر ، إلا أنه يخشى فى نفس الوقت ان مثل هذا السلوك سوف يعرضه لأن يخسر صداقات زملائه فى العمل انما يواجة موقفاً يتسم بتضارب الاقتراب — الابتعاد . كما أن الطالب الذى

يجب عليه أن يقرر اما التفرغ للدراسة التي لا يحبها أو الحصول عـلى وظيفة غير مناسبة وبأجر زهيد انما يواجه موقفا يتسم بتضارب الابتعاد .

وفقا لنظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو ، فان الحـاجات التى تعتبر أساسية أكـثر من غيرها هى تلك التى تدور فى نطاق الدوافع المادية .

قمنا بمناقشة ثلاثة أنواع عامة للوسائل الدفاعية كردود فعل غير ايجابية للاحباط وهى ، رد الفعل العدوانى ، والانسحاب ، والموائمة .

يعتبر العدوان المباشر وغير المباشر أمثلة على رد الفعل العدوانى ، كما يعتبر النكوص الي الطفولة والانفصـال العـــاطفى أمثلة على رد الفعل الخـاص بالانسحـاب ، كما يعتـبر التعويض والتبرير أمثلة عـلى الموائمة كـأساليب دفاعية .

ان الأشكال المتعارف عليها للتبرير والتى عادة ما يلجأ اليها الأفراد تعرف باسم العنب المر والليمون الحلو .

المبحث الثالث

الدافعية فى مكان العمل

بما أنه سبق لنا فى المبحث السابق وصف المعالم الأساسية المرتبطة بالدافعية البشرية ، والتضارب ، والاحباط بشكل عام ، فاننا سوف نقوم بالتركيز فى هذا المبحث على تلك الدوافع التي ترتبط بمجال العمل فقط . سوف نبدأ بدراسة العلاقة بين الحالة المعنوية أو الرضاء (١) من ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى مشيرين بذلك إلى توافر درجة عالية من الرضاء أو ارتفاع الحالة المعنوية لا تعنى بالضرورة إرتباطا بانتاجية مرتفعة . سوف نتبع ذلك بتوصيف مبسط لنظريتى X , Y اللتين تمثلان أطرافا نقيضة عن الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية وانعكاس ذلك على كيفية أداء المدير لوظيفة التوجيه والرقابة بعد ذلك فاننا سوف نقوم بمناقشة نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية والمعروفة باسم النظرية المزدوجة للدافعية كاحدى النظريات التي انبثقت عن العديد من البحوث الميدانية في مجال الصناعة ، والتى تقوم على افتراض أن الرضاء والاستياء من العمل منفصلان بحيث لا يكون أحدهما نقيض الآخر وأن العوامل التى تؤثر على كل منها منفصلة عن بعضهما البعض . وأخيرا ، سوف نتعرض بايجاز لتطور جديد ، خاص بهذا الكاتب ، فى مجال نظريات الدافعة أطلق عليه اسم « النظرية البيئية للدافعية » .

---

(١) يقوم بعض الكتاب بالفصل بين لفظى «الرضاء» و «الحالة المعنوية» مشيرين بذلك إلى أن الرضاء ظاهرة فردية في حين أن الحالة المعنوية ظاهرة جماعية . وبغض النظر عن ذلك ، فاننا توجهنا للسهولة سوف نستعمل كلا اللفظين بمعنى تبادلى .

أولا – الدافعية ، الرضاء أو الحالة المعنوية ، والانتاجية

زاد الأهتمام بدراسة حالة الشعور العام بالرضاء / الأستياء أو الحالة المعنوية منذ أن أكتشف القائمون على دراسة مصانع هوتورن أهمية الحوافز غير المادية في مجال العمل . وكنتيجة لذلك تم استحداث واستخدام العديد من الأدوات لقياس الشعور بالرضاء أو الحالة المعنوية في المنظمات الصناعية واتخاذ ذلك كمعيار لتقييم درجة فاعلية المنظمه في مجال العلاقات الإنسانية . وقد تضمنت هذه الجهود افتراضا ضمنيا مؤداه أن هناك علاقة مباشرة بين الرضاء أو الحالة المعنوية من ناحية وبين الإنتاجية من ناحية أخرى ، بمعنى أن أى تغيير فى الرضاء يؤدي إلى إحداث تغيير مماثل في الإنتاجية . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بإيضاح أن الإنتاجية الفردية لا ترتبط مباشرة بالفرص المتاحة للفرد لإشباع دوافعه الشخصية فى مجال العمل . الأكثر من هذا فان الإنتاجية لا ترتفع إلا إذا كان هناك نوعا من التكامل بين الدوافع الشخصية ودوافع المنظمة بحيث يؤدى تحقيق إحداها إلى تحقيق الآخر (١) . وسوف نقوم فى خلال هذا الفصل بتقديم شرح تفصيلى لوجهة النظر هذه مركزين بذلك على كيفية تحقيق الرضاء والإنتاجية داخل المنظمة .

هناك ارتباط بين الحاله المعنوية المرتفعة أو الشعور العام بالرضاء من ناحية وبين الفرص التي يتم إتاحتها للفرد لإشباع دوافعه فى الموقف المعين من ناحيه

---

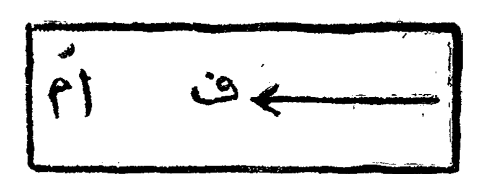
(١) هذا منهج مبسط لشرح ظاهرة الإنتاجية . للمزيد أقرأ الفصل الأول من كتاب المؤلف « السلوك التنظيمي والإدارة » دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ .

أخرى . وعليه، فان إتاحة وإيجاد الوسـائل لإشباع الدوافع الشخصية فى مجال العمل تؤدى إلى ارتفاع الحالة المعنوية أو الشعور بالرضاء .

ترمز الإنتاجية المرتفعة إلي النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة . وقـد وجد فى بعض الدراسات السابقة الرائدة في هذا الميدان أن العـاملين الذين يشعرون بالرضاء عن أعمالهم يكونوا أكـثر إنتاجية . وعليه ، فقد افترض أن الحالة المعنوية المرتفعة أو الشعور بالرضاء العام عن العمل أمر ينبيء عن ارتفاع الإنتاجية . على أية حال ، فان الدراسات الحديثة في نفس الميـدان والتى جاءت مخالفة الدراسات السابقه أدت إلى خلق نوع من الشك فيما يتعلق بمدي صحة العلاقة المفترضة بين الحالة المعنوية أو الرضاء وبين الإنتاجية .

تنطوى أساليب الإشراف على طريقتين من طرق التحفيز وهما الطريقـة الإيجابية والطريقة السلبية . ان تقديم الفرص للعاملين لإشباع دوافعهم تعتبر بمثابة الأساس الذى تنبنى عليه الطريقة الإيجابيه للتحفيز ، فى حين أن العقوبه أو التهديد بها فيما يتعلق بمجالات الأنحراف السلوكي تعتبر بمثابة الأساس الذى تنبنى عليه الطريقة السلبيه للتحفيز . وعليه ، فان فرض الرقابة على السـلوك البشرى من خلال التهديد بعدم اشبـاع الدوافع أمر ينطوى على استخـدام الطريقة السلبيه للتحفيز .

في الرسم الموجود أسفله فان « ف » ترمز إلى الفرد ، كما أن « أ م » ترمز إلى أهداف المنظمة . يلاحظ من هذا الرسم أن الفرد فى الواقع يتم دفعه تجـــاه

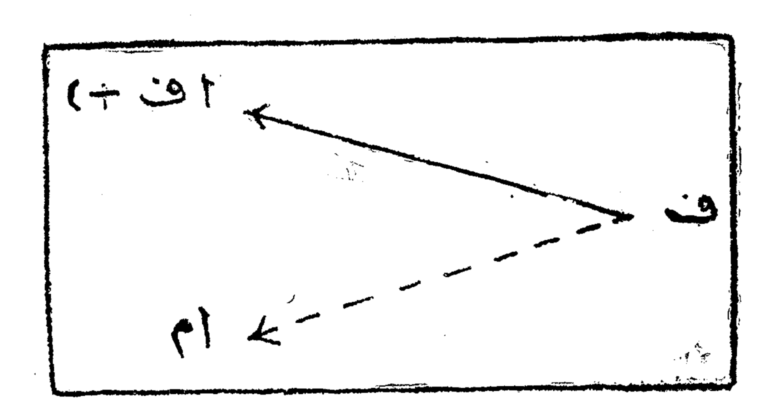


تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدام القوى الخارجية المرتبطة بالدافعية السلبية وفى نفس الوقت فانه بسبب التهديد الذى يؤدى إلى الحرمان أو نقص الإشباع ، فان الحالة المعنوية للعاملين عادة ماتكون منخفضة فى المنظمات التى تسودها هذه الطرق التحفيز السلبية . وإذا ماأخذنا فى الأعتبارأن هناك بعض العوائق التى تحول دون قيام العاملين بترك منظماتهم والعمل فى منظمات أخرى بصفة عامة ، فان الإنتاجية قد تكون مرتفعة فى المنظمة التى تسودها طرق التحفيز السلبية . فعلى سبيل المثال بالرغم من كون ظروف العمل جميعها فقيره ، إلا أن الفرد العامل الذى يقترب من سن الإحالة إلى المعاش قد لايترك منظمة إلى منظمة أخرى .

على أية حال ، فحينما تسود المنظمة طرق التحفيز السلبية فان الأفراد العاملين الذين يستطيعون الحصول على عقود عمل فى منظمات أخرىوبسهولة قد يميلون الى ترك المنظمات التى يعملون بها ، الأمر الذى يؤدى إلى إضعاف مصادر القوى العاملة والتى قد تعنى إضعاف مصادر القوى البشرية وانخفاض مستويات المهارة فى المنظمة ، إلا أن الحالة المعنوية المنخفضة فى الأجل القصير المرتبطة بالتحفيز السلبى قد يصاحبها إنتاجية مرتفعة .

بالرجوع إلى التحقيق الإيجابى ، أى إلى القيادة القائمة على مبدأ الثواب وليس العقاب فاننا نلاحظ أن الطرق الإيجابية للتحفيز تؤدى بشكل مباشر الى رفع الحالة المعنوية بشكل عام . لذا تشكل الموقف المعين بصورة تسمح للفرد بأن يشبع دوافعه الشخصية حتى ولو لم يتم اشباع أهداف المنظمة ذاتها ، فان ذلك سوف يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية وليس الانتاجية .

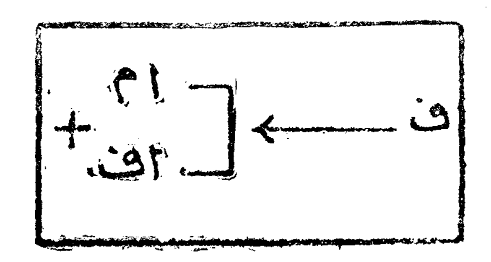
فى الرسم الموجود أسفله فان (ف) ترمز إلى الفرد ، (أ م) إلى أهداف المنظمة ، و (أ ف) إلى أهداف الفرد . فى هذا الموقف الذى يتضمن دافعية إيجابية فاننا سوف لا نتوقع أن تؤدى الحالة المعنوية المرتفعة إلى انتاجية عالية



فعلى سبيل المثال فان العمل الذى يقدم لشاغله استقراراً ماليا كافيا بغض النظر عن ارتباط ذلك بالجهود المبذولة فى أداء العمل (فى حدود معينة بطبيعة الحال) قد لا تؤدى إلى انتاجية مرتفعة بالرغم من أن الحاله المعنوية قد تكون مرتفعة .

ومن الناحية الأخرى ، فاذا كان بالإمكان الحصول على الاشباع الشخصي للدوافع فى نفس الوقت الذى يتم فيه تحقيق أهداف المنظمة أو كنتيجة لذلك

فاننا نتوقع أن يؤدى ذلك إلى انتاجية مرتفعة ، وكذلك إلى حالة معنوية مرتفعة . وفى الرسم الموجود أسفله ، نجد أن (ف) ترمز إلى الفرد . فى حين ترمز (أ م) إلى أهداف المنظمة ، بينما ترمز (أ ف) إلى أهداف الفرد . ففى هذا الموقف الذى يتضمن دافعية إيجابية ، فانه من المتوقع أن تكون كلا من الإنتاجية والحاله المعنوية مرتفعة . فعلى سبيل المثال إذا ما أدرك فرد ما



مستقبله الوظيفى فى الأجل الطويل على أنه متسق مع طبيعة عمله الحالى ، فإن ذلك قد يؤدى إلى انتاجية مرتفعة وكذلك الى حالة معنوية مرتفعة أيضا .

من خلال هذه المناقشة يتضح إذا أن ما نود قوله هو أن الحالة المعنوية المرتفعة أو الرضاء العام عادة ما يتبلور من إطار البيئة التى تحمل معنى الدافعية الإيجابية ، إلا أنه يجب ملاحظة أن بيئة التحفيز الإيجابية قد لا ينتج عنها بالضرورة ارتفاعا فى الانتاجية . ان الارتباط بين كليهما يصبح قائما حينما يكون بالإمكان تحقيق الأهداف الفردية من خلال تحقيق أهداف المنظمة ذاتها . أضف الى ذلك أنه فى الأجل القصير فقد تكون الانتاجية المرتفعة أحد النواتج المترتبة على استخدام طرق الدافعيه السلبية . وعلى أية حال فان هذه الطريقة تؤدى بالعمالة الماهرة إلى أن تميل الى ترك المنظمة مع مرور الزمن ، وبذلك تنخفض الإنتاجية فى الأجل الطويل .

وبطبيعة الحال فان مواقف الحياة الحقيقية نادرا ما تتوافق مع أحد هذه المواقف الثلاثة التى انتهينا من وصفها . إلا أن التوازن النسبي بين القوى المختلفة للدافعية ولاشك يعتبر بمثابة أداة تنبؤ به لنوع الاستجابات التي قد يبديها العامل . وبالإجمال فانه من خلال الطرق الإيجابية للدافعية فقط ، يقوم المدير باعطاء الكثير من الاهتمام الي تلك الدوافع التي تحرك سلوك الفرد المرؤوس تجاه تحقيق أهدافه الشخصية ، وكذلك تلك الدوافع التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة أيضاً .

ونظراً لما يتميز به عالمنا الصناعى الحديث من عدم حرمان يتعلق باشباع الدوافع الفسيولوجية ، أى باشباع نسبي لها ، ونظرا لأن الاجور والمرتبات عادة ما تتحدد وفقا لعقود متفق عليها أو وفقا لقوانين ولوائح معينة بالنسبة للغالبية العظمى من العاملين ، فان التحفيز الناتج لهم من وجهة نظر الرؤساء عادة ماينطوى على تلك الحوافز التى ترتبط أساساً بحاجات القمة أى الحاجات النفسية . وبشكل عام فانه كلما زاد نجاح المدير فى الربط بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الشخصيه للعاملين كلما ارتفعت كل من الحالة المعنوية والإنتاجية الخاصة بالعاملين .

ثانيا ـ نظريتى Y,X لماجرجور

فى كتابه «الجانب الانسانى للمشروع »(١) يقوم دوجلاس ماجرجور بوصف مجموعتين من الافتراضات المتناقضة التي يحملها المديرون عن الطبيعة

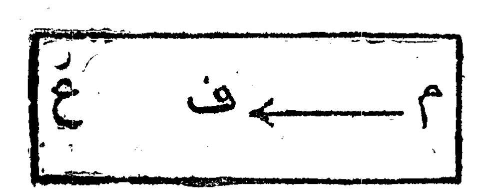
(١) McGregor, D, The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., Inc 1960 .

البشرية والتي تستخدم فى تحفيز المرؤوسين تجاه العمل على رفع انتاجيتهم . وقد قام ماجرجور بالتعبير عن هاتين المجموعتين من الإفتراضات باطلاق X على واحدة واطلاق نظرية Y على الأخرى . وعادة ما ينظر الى هاتين النظريتين على أنهما وسائل مقنعة لوصف ما يترتب على نظريات الدافعية التى يؤمن بها المديرون من آثار . تمثل نظرية X النظرة التقليدية لوظيفتى التوجيه والرقابة ، فى حين تمثل نظرية Y مفهوم التكامل بين الفرد والمنظمة التى يعمل بها . وعليه ، فان محرر التركيز الخاص بنظرية Y لا يختلف عما سبقت الاشارة اليه ، إلا وهو الرضاء المرتفع والانتاجية المرتفعة أيضا ، إلا أننا فى هذا الجزء سوف نحاول أن نلقى بعض الضوء على تلك الاستراتيجية التى يمكن من خلالها احداث هذا التكامل المشار اليه .

يفترض المدير الذى يستخدم منهج نظرية X أن الفرد العادى يكره عمله ويحاول تجنبه اذا استطاع . وعليه ، فانه يجب اجبار معظم الأفراد على العمل حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة . فى الواقع فان النظرية لا تعنى بشكل مباشر القول أن العقاب وحده أو التلويح به سوف يؤدى إلى رفع مستوى الأداء ، ولا سيما وأن الإنابة المرتبطة بالعمل ذاته تعتبر أيضا بمثابة قوى دافعة ، ولكن حيث أن العمل ذاته لا يشكل أى دافع بالنسبة للفرد ، فان الثواب المتاح يفترض فيه أن يكون مرتبطاً أساساً بحاجات القاعدة ، وبمعنى آخر ، فان نظرية X تقول أن هناك ارتباطا بين الأسباب الحقيقية لأداء العمل وبين الإشباع المادى الذى يمكن الحصول عليه والذى لا يرتبط بالعمل ذاته ، فاذا اتسم مجتمع ما بانخفاض مستوى المعيشة فيه لأفراده دون مستوى الكفاف وكذلك بقلة فرص العمل المتاحة لهم فان تطبيق نظرية X قد

يكون أكثر نجاحا . إلا أنه إذا نظرنا إلى المجتمعات التقدمية والتي تتسم بارتفاع مستوى المعيشة لمعظم أفرادها وكذلك بزيادة فرص العمل المتاحة لهم لوجدنا أن الحاجات المادية عادة ما تكون مشبعة بدرجة معقولة ، وفى مثل هذه المجتمعات فان المنظمة التي تحكمها نظرية X تصبح فى واقعها خالية من منهج التحفيز الايجابى ، هناك بعض الافتراضات الأخرى التي تلتصق بنظرية X منها أن الفرد العادي يفضل أن يقاد ، كما أنه يرغب فى تجنب المسؤولية كما أنه يتصف بمستوى طموح محدود ، كما أنه دائما ما يطلب المزيد من الضمانات ، مرة أخرى ، فان ما ينتج عن هذه الافتراضات من آثار هو أن الفرد لا يمكن تحفيزه من خلال محتوى ومضمون العمل ذاته .

فى الرسم الموجود أسفله نجد أن (م) ترمز إلى المشرف ، فى حين ترمز (ف) إلى الفرد ، بينما ترمز (ع) الى العمل الذى يجب تأديته ، وفقاً لنظرية X فانه يمكن وصف العمل بأنه شيء مرغوب فيه من وجهة نظر العامل ، وعليه ، فانه يرفض الارتباط به كما أنه يرفض المسؤولية المرتبطة به بكافة الطرق مباشرة كانت أم غير مباشرة ، وكما يتضح من الرسم فان (الدفعة) المطلوبة لتحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل لابد وأن تأتى من جانب المشرف نفسه .



وبالرغم من أن نظرية × تعطي وصفا لاتجاهات الأفراد تجاه عملهم ، إلا أن ماجرجور يقول أنها تميل أكثر الى وصف النتائج التي تترتب على الافتراضات التي يحملها المديرون وهى أن العمل يعتبر مركز طرد وليس مركز جذب كذلك يقول ماجرجور أنه حينما يتم حرمان الأفراد من الفرص الممكنة لإشباع حاجات القيمة والتى تعتبر هامة بالنسبة لهم فانهم يميلون إلى أن يستجيبوا لذلك بعده طرق مختلفة ولكن معروفة تحمل في طياتها جميعا معنى الاحباط . وعليه ، فانه يقترح أن المصدر الحقيقي لمشاكل الدافعية المرتبطة بنظرية × يكمن مباشرة في طبيعة الموقف .

درجت المنظمات في الماضي على محاوله معالجة النتائج المرتبطة على الاحباط دون النظر الى الأسباب الحقيقية التي ولدته . وعليه ، فان الادارة القاسيه Tongh Management تمثل ارتماء في احضان منهج التحفيز السلبي . ومن الناحية الأخرى ، فان استراتيجية الادارة التى تقوم على مفهود العلاقات الانسانية أو اللين Soft Management فانها تحاول العمل على زيادة الارتباط بين الفرد وعمله وذلك بجعل العمل ذاته شيئاً غير ممل ، وكذلك باعطاء الكثير من المزايا الإضافية الاقتصادية . وعليه ، فان هذه الاستراتيجية تهدف أساساً إلى زيادة حجم الفرص المتاحة لإشباع حاجات القاعدة . وبطبيعة الحال فان نقطة الضعف الأساسية في سياسه الإدارة « اللينة » تنحصر فى أن الفرص التى تتاح لإشباع الحاجات يتم اعطاؤها الأداء ذاته ، أى دون أن ترتبط به .

وعليه ، فان ماجرجور يقول أن الإدارة بطريق التوجيه والرقابة ، بغض النظر عن كونها «قاسية» أم «لينة» تقوم على وسائل تحفيز غير فعالة نسبيا .

فى تلخيص النظرية الأولى لماجرجور،فانه يمكن القول أن الافتراض القائل بأن البشر بصفة عامة يبغون أساساً اشباع حاجاتهم المادية، كما أن الفرد العادى يكره عمله يعتبر وصفا لنظرية X . كما أنه فى ظل نظرية X فان وسائل التحفيز المستخدمة قد تكون ايجابية أو سلبية . وعلى أية حال ، نظراً لكون الحاجات المادية مشبعة اشباعا معقولا فى معظم المجتمعات الحديثة، فان وسائل التحفيز هذه التى تندرج تحت هذه النظرية تعتبر وسائل سلبية بطبيعتها .

ويستطرد ماجرجور بالقول أن حل مشاكل الدافعية فى المجتمع الصناعى لايرتبط بضرورة قبول الإدارة لمجموعة جديدة من الافتراضات الخاصة بالدافعية والتى من شأنها اعطاء الأفراد الفرص لإشباع حاجاتهم النفسية أو حاجات القمة كما عبرنا عنها من قبل . أن هذه المجموعة الجديدة من الافتراضات هى تلك التى يطلق عليها ماجرجور نظرية Y .

تقترح نظرية Y أن العمل شىء طبيعى شأنه فى ذلك شأن اللعب أو الراحة ، كما أن الرجل العادى بطبيعته لايكره العمل . بل على العكس من ذلك فاذا ما ارتبط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله فان أدائه له يمكن توجيهه بشكل فعال على أساس من الرقابة الداخلية .

ولكن كيف يمكن تحقيق وإحداث ارتباط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله

يقترح ماجرجور بهذا الصدد أنه طالما كانت حاجات القمة هى أكثر الحاجات أهمية لمعظم الأفراد ، فان هذا الارتبـاط بين الفرد وعمله يمكن زيادته حينما تكون طرق العمل واجراءاته موضوعة بشكل يسمح بحرية الحكم والإختيار بدلا من أن توضح بشكل تفصيلى لا يسمح بهذه الحرية .

وبالمثل فان نظرية Y تقول أيضا أنه فى ظل الظروف التى يعيشها المجتمع الصناعى الحديث فان الطاقات البشرية للرجل العادى عادة ماتستخـدم جزئيا إلا أن ماجرجور يعترف أيضا بأن المادة بناء وتكوين كل عمـل ليس ممكنا فى جميع الأحوال . وعليه ، فلا يجب علينا أن نتوقع حدوث التكامل المنشود بين متطلبات العمل من ناحية وبين أهداف الفـرد من ناحية أخرى فى جميـع الأحوال . وعلى أية حال ، فكلما كان بالإمـكان إعـادة بناء العمل المعين بجعله شيئا ذا معنى عما كان عليه من قبل ، كلما قلت حدة مشاكل التحفيز .

إن المدير الذى يتبع منهج نظرية Y فى الإدارة يقوم بتشجيع مرؤوسيه على تنمية واستخدام طاقاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وذكائهم لتحقيق أهـداف المنظمة ، إن هـذا التشجيع هو الذى يقـــدم الفرص لأشباع الحاجـات النفسيـة .

يتضح إذ ماسبق أن نظرية Y تعنى أن منهج الإدارة يجب ألا يـكون قاسيا أو مرنا ومن النـاحية الأخرى فحيث أن الحاجـات النفسيـة هى تلك الحاجات التى عادة ما تكون أقل اشباعا ، فانه من خـلال نظرية Y تزداد احتمالات الفرص المتاحة لإستخدام طرق التحيز الايجابية .

أن قبول نظرية Y في الإدارة لايعني بالضرورة عدم وجود أي توجيه أو رقابة خارجية ، إلا أنها تعني زيادة الاعتماد على الرقابة الداخلية . إلا أنه يجب ملاحظة أنه في ظل بعض الظروف كما في حالة العمال غيرالمهرة الذين يعملون في ظل اجراءات عمل محددة ومحكمة ، فان الفرصة المتاحة لوضع نظرية Y موضع التطبيق العملي تصبح ضئيلة . مثل هذه المواقف تميل إلى خلق الكثير من مشاكل الدافعية نظراً لعدم وجود الفرص المناسبة للأفراد لاشباع حاجاتهم النفسية المرتبطة بالعمل .

وحتى في وجود مثل هذه المصاعب ، فان تطبيق نظرية Y يصبح أمراً ممكنا إذا ما قمنا بتحديد مسؤوليات العمل إذا كانت هذه المسؤوليات غير محدودة نسبياً . وهناك تجربة تؤيد نظرية Y في هذا المجال . فقد قامت شركة I·B.M في عام ١٩٤٣ بادخال مفهوم « إثراء العمل » Job Enlargement والذي يعني بضرورة تكبير الأعمال من حيث نطاقها ودرجة تعقدها بعد أن أصبحت محدودة وضيقة للغاية ، وبذلك تزداد المسؤوليات العامة المرتبطة بالعمل بالنسبة للفرد العامل . فعلى وجه التحديد ، بدلا من أن يكون هناك عامل يختص بأعمال التشغيل للالات وآخر يختص بعمليات اعداد الآلات وتعديلها ، قامت شركة .I.B.M بادماج أعمال التشغيل والاعداد والتعديل ليقوم بها نفس العامل . وبازدياد حجم المسؤولية فان متوسط أجر العامل في الساعة ارتفع ، إلا أن هذه التكلفة الإضافية تم امتصاصها من خلال التخفيض الذى حدث فى عدد عمال الاعداد أو التعديل الذين كانو مطلوبين للكل أصلا . أضف إلى ذلك أن ادارة شركة I.B.M

لاحظت أن زاد اهتمام العمال بأعمالهم ، وأن قلت معدلات الغياب وكذلك الشكاوى ، وأن انخفضت نسب الأخطاء بعد ادخال مفهوم إثراء الأعمال ، ذلك أنه استطاع أن يتيح فرصاً أكبر للعاملين على اشباع حاجاتهم النفسية ، وبالتالى فان هذه التجربة تعتبر مثالا تطبيقيا لنظرية Y فى الادارة .

ثالثا - نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية

هناك تطور آخر حدث فى نظرية الدافعية أدى إلى اعادة النظر فى الافتراضات الأساسية المحيطة بطرق الدافعية التي كانت مستخدمة ، وهذا هو التطور الذى استحدثه هرزبرج ، الذى يقوم على وجود مجموعتين منفصلتين من العوامل التى تؤثر على الشعور بالرضاء العام والاستياء العام وكذلك على الأداء . هناك مجموعة من العوامل التى تحدث الشعور العام بالرضاء والتى أطلق عليها هرزبرج لفظ « العوامل الدافعة » Motivators . وهذه المجموعة تختلف عن المجموعة الأخرى من العوامل التى تحدث الشعور العام بالإستياء والتي أطلق عليها هرزبرج لفظ « العوامل الصحية » Hygiene Factors هذا وسوف نحاول فى هذا الجزء إعطاء وصف مبسط لأسلوب البحث الذى استخدمه هرزبرج والذى أدى إلى النتائج التى تضمنتها نظريته فى الدافعية ، ثم استعراض أثر ذلك على وظيفة الرقابة والتوجيه .

فى البحث الأصلى الذى اضطلع به هرزبرج وزملاؤه فى جامعة وسترن ريزيرف ، قام الباحثون بدراسة مائتين من المهندسين والمحاسبين فى مقاطعة بتسبرج بالولايات المتحدة الامريكية مستخدمين فى ذلك طريقة المقابلات الشخصية . وقد قاموا بسؤال كل أن يفكر فى وقت ماشعر خلاله بالرضاء

التام عن عمله ، ثم وصف الظروف التى أدت إلى هذا الشعور ، ثم تقدير طول الفترة الزمنية التى كان لهذا الشعور فيها تأثيرا واضحا على أدائه لعمله . وبطبيعة الحال فاننا نتوقع فى هذه الحالة أن يكون هذا التأثير على الأداء ايجابيا . ثم سئل كل منهم بعد ذلك أن يفكر فى وقت ماشعر خلاله باستياء شديد تجاه عمله ، ثم وصف الظروف التي أدت إلى هذا الشعور ، ثم تقدير طول الفترة الزمنية التي كان لهذا الشعور فيها تأثيرا على أدائه لعمله .

وفى هذه المقابلات وجد الباحثون أن أفرادالدراسة قاموا بتحديدظروف أو عوامل مختلفة لكل من الشعور الإيجابى (الرضاء) والشعور السلبي (الأستياء ، وذلك بدلا من ذكر نفس العوامل ونقائضها فى الانتقال من الشعور الايجابى الى الشعور السلبي ، أو العكس . وعليه ، فبينما نجد أن عامل « التقدير » قد تم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور الايجابى تجاه العمل ، فان «عدم وجود التقدير» لم يتم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور السلبي تجاه العمل. وبالمثل فبينما نجد أن العامل الخاص « بالسياسات السيئة للشركة» قد تم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى السلبي تجاه العمل ، «السياسات الجيدة للشركة» لم يتم ذكرها بشكل متكرر كأحد العوامل التي أدت إلى الشعور الايجابى تجاه العمل .

وعليه ، فقد انتهى هرزبرج إلى القول بأن العوامل التى تؤدى إلى إحداث الشعور الايجابى تجاه العمل ، أي الرضاء العام ، وتلكالتى تؤدى إلى إحداث الشعور السلبى تجاه العمل ، أى الاستياء العام ، تعتبر عوامل مختلفة . أن العوامل التى تؤدى إلى إحداث الشعور العام بالرضاء هى تلك العوامل التى

أنطلق عليها لفظ «العوامل الدافعة»، وهي ، الانجاز ، التقدير ، العمل ذاته، المسؤولية : التنمية الذاتيـــة ، والترقى . لقد وجد أن وجود أو غياب هذه العوامل أمر مرتبط لرضاء عن العمل ولاعلاقة له بالشعور باستياء منه ومن الناحية الأخرى ، فان العوامل الصحية اشتملت على تلك الخاصــة بسياسات الشركة والادارة ، الاشراف ، الاجور والمرتبـات ، العلاقات الشخصيــة ، وظروف العمل المادية . وقد وحد هرزبرج أن الاهتمام الزائد بهذه العوامل من جانب الإدارة لم يؤد الى درجة عالية من الشعور الايجـابى ، أى الرضاء العام عن العمل ، إلا أن عدم الاهتمام بهـا أدى إلى الشعور بالاستيـاء العام من العمل .

يوضح شكل رقم (٢٦) النسبة المئوية للتكرار الخاص بارتباط كل عامل من العوامل المذكـورة أعلاه بالشعور الايجابى والسلبى تجـاه العمل فى دراسات هرزبرج . وكما يبين هذا الشكل فان العامل الذى تم ذكـره بشكل أكثر تكرارا من غيره كأحد العوامل الدافعة هو عامل الانجاز ، فى حين أن العامل الذى تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من غيره كأحد العوامل الصحيــة هو عامل سياسات الشركة .

وكما يتضح من الشكل رقم (٢٦) ، فبالرغم من أن كل عامل يـكون أما عاملا دافعاً أو عاملا صحيا بشكل قاطع ،إلا أن هناك بعض التداخل بين كل منها من ناحية وبين كل من الشعور الإيجابى والشعور السلبى من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن العامل الدافـع الذى تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من باقى العوامل الدافعة كمسبب للشعور السلبى تجاه العمـل هو عامل التقدير

(أي الفشل فى الحصول عليه) . وبالمثل فان العـامل الصحى الذى تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من باقى العوامل الصحية كسبب للشعور الإيجابى تجاه العمل هو عامل الأجر/المرتب (أى انخفاض الأجر/المرتب) .

وبالرجوع إلى نفس الشكل فاننا نلاحظ أن النسب المئوية للتـكرارات تدل على أن التداخل بين كل عامل من ناحية وبين كلا من الشعور الإيجابى والشعور السلبى من ناحية أخرى قليل نسبيا ، كما أن التحليل الاحصائى لهذه النتائج يثبت أن هذا التداخل يعتبر غير موجود احصائيا.

وقبل أن يتوصل هرزبرج لهذه النتائج فقد كان الافتراض السائد هو أن الرضاء العام عن العمل هو عكس الاستياء العام منه . إلا أن نتائج دراسات هرزبرج دلت على أن كل بعد منهما لا يعتبر نقيض الآخر .

شكل رقم (٢٦)

العوامل المرتبطة بالشعور الإيجابي وتلك المرتبطة بالشعور السلبي تجاه العمل

النسبة المئوية للتكرار الخاص بالشعور الإيجابي — النسبة المئوية للتكرار الخاص بالشعور السلبي

٥٠ ٤٠ ٣٠ ٢٠ ١٠ صفر ١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠

العوامل الدافعة

- الإنجاز
- التقدير
- العمل ذاته
- المسئولية
- الترقي

العوامل الصحية

- سياسات الشركة والإدارة
- الإشراف
- الأجر - المرتبة
- العلاقات الشخصية
- ظروف العمل

المصدر : مأخوذ بتصرف من

Herzt rg,F.and Other, The Motivatil fo New York.John Wiley &Sons lhc. 1959, p. 81 .

أستخدم هرزبرج فى وصف العوامل التي ترتبط بالشعور بالإستياء لفظ العوامل « الصحية » كمرادف للاستخدام الطبى له وهو « العوامل المانعة أو الواقعة » . وعليه ، فان مياه الشرب المطهرة تمنع حدوث الوباء ، إلا أنها لاتشفيه . وكذلك فان العوامل الصحيه أو المانعة تؤدى إلى منع حدوث الشعور العام بالإستياء ، إلا أن الاهتمام الإدارى بهذه العوامل فقط لا ينتج عنها الشعور بالرضاء . وعليه ، فان الشعور العام بالرضاء عن العمل يمكن تحقيقه إذا ماوجه الاهتمام الإداري تجاه العوامل الواقعة .

كما سبق أن أشرنا فقد تم سؤال كل فرد من أفراد الدراسة أن يقوم بتقدير طول الفترة الزمنيه التي خلالها كان لشعوره سواء كان إيجابيا أم سلبيا تأثيرا ما على أدائه لعمله . وبالرغم من أن النتائج جاءت غير واضحة تماما ، إلا أنه أتضح وجود ثلاث عوامل بارزة كان لها تأثيراً ملموسا في تغيير أتجاهات الافراد تجاه عملهم وهى ، العمل ذاته ، المسئولية ، والترقى . وعليه ، فان العوامل التي ارتبطت باحداث تغيير طويل المدى كانت جميعها عوامل دافعة .

وإذا نظرنا إلى الشكل رقم (٦) فاننا سوف نلاحظ أن أحد مجموعات العوامل ترتبط مباشرة بالأشياء التي تحيط بالعمل ، وهذه هى مجموعة العوامل الصحية . ومن الناحية الأخرى ، فان المجموعة الأخرى من العوامل ترتبط مباشرة بمحتوى ومضمون العمل ذاته ، أى أنها ترتبط بما يحدث داخل العمل ذاته وليس بما يحدث فى البيئة الخارجية له ، وهذه هى مجموعة العوامل الدافعة ومما يثير الاهتمام أنه حينما يتحدث الأفراد عن مصادر الشعور بالرضاء تجاه أعمالهم ، فانهم يميلون إلى ذكر العوامل التى ترتبط بالعمل ذاته إلا أنه

حينما يتحدث الافراد عن مصادر الشعور بالاستياء أو عدم الرضاء تجاه أعمالهم فانهم يميلون إلى ذكر العوامل التى ترتبط ببيئة العمل ذاتها . ولقد قام العديد من الباحثين بتكرار نفس الدراسة الاصلية لهرزبرج وزملائه مستخدمين فى ذلك عينات ونوعيات مختلفة من الافراد . وبغض النظر عن وجود بعض الاختلافات فى النتائج إلا أنها أشارت جميعا إلى أن العوامل الصحية كانت جميعها عوامل مرتبطة ببيئة العمل ، فى حين أن العوامل الدافعة كانت جميعها عوامل مرتبطه بالعمل ذاته ، الامر الذى يؤدى إلى تع يد نظرية هرزبرج .

رابعا — النظرية البيئية للدافعية

أنطلاقا من نظرية هرزبرج قام الكاتب الحالى بعمل عدة دراسات ميدانية لاختبار مدى صحتها ابتداء من عام ١٩٦٨ (١) . وقد انتهت هذه الدراسات إلى مفهوم متطور للدافعية أطلق عليه اسم «النظرية الدافعية» .

تقوم هذه النظرية على عدة افتراضات وهى أن الفرد بطبيعته يود إشباع جميع حاجاته فى نفس الوقت ، حتى ولو كان هناك اختلاف ما فى الاهمية النسبية لكل منها مقارنة بالاخرى . إلا أن هذا الاشباع يتوقف على البيئة التى يعمل الفرد من خلالها وليس عليه شخصيا . وعليه ، فانه يمكن النظر إلى بيئة العمل على أنها أما بيئة مشبعة لجمع حاجات الفرد بغض النظر عن الفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية أو غير مشبعة أو حدية . وبالتالى

---

(١) Soliman, H.M.The Environmental Theory of job Attitudes A Second Application Proceedings of the 14th Annual Conference Academy of Managemen, Midwest Division, 1971

فان الدافعية ، أى طبيعة الحاجات التي يجب العمل على اشباعهـا ، تتوقف على طبيعة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين طبيعـة بيئة العمـل من ناحية أخرى ، وذلك افترضنا أن الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء يمثلان نقطتين لبعد واحد .

بالرغم من أن الكثير من الدراسات الميدانية جاءت مؤيدة لنظرية هرزبرج، إلا أن اعادة النظر فى هذه النظرية من زاوية جديـدة كان أمراً ضروريا . تنحصر أحد وظائف الاتجاهات فى أنها تقوم بوظيفـة الدفاع عن الذات . وعليه ، فاننا نتوقـع أنه حينما يشعر الفرد باستياء شديد تجاه عمـله ، أى حينما يفشل ، فانه يرجـع هذا الفشل وشعوره بالاستيـاء الى العوامل المرتبطة بيئة العمل . وبالمثل ، فحينما يشعر الفرد برضاء عال تجاه عمله ، أى حينما ينجـح ، فانه يرجع هذا النجاح والشعور بالرضاء الى العوامل التى ترتبط بالعمل ذاته ولشخصه . وعليه ، فاننا نتوقع أن يذكر الفرد العوامل المرتبطة ببيئة العمل أى العوامل الصحية حينما يفشل ، وأن يقوم بذكر العوامل المرتبطة بطبيعـة العمل ذاته أى العوامل الدافعة حينما ينجح .

اضف الى ذلك ان اعادة تقييم الدراسـات المختلفة التى تمت والخاصة بنظرية هرزبرج أثبتت أن نصف هذه الدراسات تقريبـا والتى أيدت هذه النظرية استخدمت نفس أسـلوب الدراسة الخاصة بهرزبرج ، أى أسلوب القصة ، فى حين أن النصف الثانى من الدراسات التى لم تؤيد هذه النظرية استخدمت أسلوبا مختلفا غير أسلوب القصة الخـاص بهرزبرج . ومن الأهمية بمكان أن نأخذ فى أعتبارنا أن أية نظرية ، لكى تـكون صحيحة ، يجب أن تعطى

نفس النتائج بغض النظر عن الأسلوب المستخدم فى الدراسة. وعليه، فإن نظرية هرزبرج تصبح موضع شك كبير.

قام هذا الكاتب بعمل أكثر من دراسة ميدانية لتقييم نظرية هرزبرج وأختبار مدى صحتها . وقد وجد أنه من المناسب ضرورة دراسة نفس العينة الواحده من الأفراد باستخدام أسلوبين للدراسة أحدهما هو أسلوب القصة والآخر أسلوب مختلف عنها، تم مقارنة النتائج والحكم عليها . وبهذا المنطق، إذا جاءت نتائج كلا الأسلوبين واحدة لكان ذلك دليلا على صحة نظرية هرزبرج، أما إذا جاءت هذه النتائج مختلفة لكان ذلك دليلا على عدم صحتها .

أثبتت النتائج التى توصل إليها الكاتب عدم وجود ارتباط بين النتائج المترتبة على الاسلوب الأول (أسلوب هرزبرج) وتلك المرتبة على الأسلوب الثانى، علما بأن هذه النتائج جميعها جاءت من نفس مجموعة الأفراد موضع الدراسة، وبذلك لم تؤيد هذه النتائج نظرية هرزبرج .

وحيث أن الدوافع تشير إلى حاجات الفرد، سواء كانت حاجات صحية أم دافعة، وحيث أن الإشباع الخاص بهذه الحاجات يتم من خلال ماتستطيع أن تقدمة بيئة العمل المحيطة بالفرد فى هذا الصدد، لذلك فإن مفهوم الدافعية لايمكن شرحه بايضاح إلا من خلال دراسة طبيعة التفاعل بين حاجات الفرد، أى دوافعه، من ناحية وبين بيئة العمل المحيطة به من ناحية أخرى . وعليه، فإن الحديث عن الدوافع كمرادف لنظرية الدافعية يحمل فى طياته أغفالا لطبيعة بيئة العمل المحيطة بالفرد .

قام الكاتب بتقسيم بيئة العمل المحيطة بالفرد إلى ثلاثة أقسام وهى ، بيئة العمل المشبعة ، بيئة العمل غير المشبعة ، وبيئة العمل الحدية . فحيث تتسم بيئة العمل المشبعة باشباع جميع أو معظم الحاجات الصحية منها والدافعة ، فان بيئة العمل غير المشبعة تتسم بعدم اشباع جميع أو معظم هذه الحاجات ،فى حين أن بيئة العمل الحدية تقدم اشباعا متوسطا لجميع أو معظم هذه الحاجات . وفى ظل بيئة العمل غير المشبعة للحاجات فاننا نتوقع أن يشعر الفرد باستياء شديد تجاه عمله نظراً لعدم اشباع جميع أو معظم حاجاته ، إلا أنه فى ظل هذه البيئة فان الأهمية النسبية للعوامل الصحية تفوق الاهمية النسبية للعوامل الدافعه وعليه، يصبح مصدر الاستياء العام هو عدم اشباع العوامل الدافعة والعوامل الصحية، إلا أنه بالقياس النسبي فان العوامل الصحية تصبح مصدرا أقوى للشعور بالاستياء بالمقارنة بالعوامل الاخرى الدافعة .

وبالمثل فانه فى ظل بيئة العمل المشبعة للحاجات يشعر الفرد برضاء عام عال تجاه عمله نظراً لإشباع جميع أو معظم حاجاته ، إلا أنه فى ظل هذه البيئه فان الاهمية النسبية للعوامل الدافعة تفوق الاهمية النسبية للعوامل الصحية. وعليه، يصبح مصدر الرضاء العام هو اشباع العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، إلا أنه بالقياس النسبي فان العوامل الدافعة تصبح مصدراً أقوى للشعور بالرضاء مقارنة بالعوامل الاخرى الصحية.

أما فى ظل بيئة العمل الحدية فان الفرد يشعر باستياء عام أو رضاء عام نسبي تجاه عمله نظراً لإشباع جميع حاجاته اشباعا متوسطا وعليه ،فانه تتساوى

عنده الاهمية النسبية للعوامل الدافعة والصحية في علاقتها بالشعور بالرضاء والاستياء العام النسبي .

وبالإجمال فان النظرية البيئية للدافعية اتبعت نفس التقسيم الخاص بالعوامل وهو للعوامل الدافعة والعوامل الصحية ، إلا انها أشارت إلى أن معنى نظرية الدافعية يجب أن يرتبط بدراسة العوامل ،أى الدوافع ،وكذلك بدراسة البيئة المرتبطة بالعمل . وأخيرا ، فان معنى الدافعية من وجهة نظر التطبيق العملى ، أي تحديد العوامل التي يجب إشباعها ودرجة التركيز الخاصة بهذا الإشباع ، يتوقف على طبيعة التفاعل بين جميع الدوافع من ناحية وبين بيئة العمل من ناحية أخري .

مراجعة عامة

يمكن وصف منهج التحفيز القائم على استخدام نظام الاثابه بأنه تحفيز ايجابى والذى عادة ماينتج عن اتباعه ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين ، وليس ارتفاع انتاجيتهم بالضرورة .

كذلك ينتج عن تطبيق واستخدام طرق التحفيز السلبية والتي تقوم على الاجبار والتهديد انخفاضا في الحالة المعنوية وكذلك أما ارتفاع أو انخفاض في الانتاجية فى الاجل القصير .

يمكن الحصول على الحالة المعنوية المرتفعة وكذلك على الانتاجية المرتفعة في تلك المواقف التى يسودها التحفيز الايجابي والتى يسودها أيضاً التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

أن الافتراضات التي تحملها الادارة والتى تنادى بأن البشر يكرهون أعمالهم

عامة وأنهم يفضلون أن يقادوا كما أنهم يرغبون دائماً فى تجنب المسؤولية ماهى إلا وصف لنظرية X الخاصة بماجرجور . أن المؤمنين بهذه النظرية يفترضون أن الفرد مدفوع أساساً لإشباع حاجاته المادية، كما أنهم، أى المديرون، عادة مايميلون الى استخدام و نطبيق طرق التحفيز السلبية .

أخذاً فى الاعتبار للاثار المترتبة على الادارة القاسية مقابل تلك الخاصة بالادارة اللينة الخاصة بنظرية X ، فان ماجرجور يقترح أن أنسب حل بديل هو لاهذا ولاذاك .

أن الافتراضات القائلة بأن العمل شىء طبيعى شأنه شأن اللعب والراحة، وأن الحاجات النفسية هى تلك الحاجات التى ترتبط بالتحفيز الناجح عادة مايطلق عليها أسم نظرية y .

أن ذلك الاجراء الذى اتبعته شركة .I.B.M فى اعادة التنظيم والذى نتج عنه تأييداً للمزايا المرتبطة باستخدام وتطبيق نظرية y هوذلك المعروف باسم إثراء العمل .

وجدهرزبرج وزملاؤه فى المقابلات التى عقدوها مع المحاسبين والمهندسين فى منطقة بتسبيرج بالولايات المتحدة أن هناك مجموعتان من العوامل المنفصلة التى أثرت على أتجاهاتهم تجاه أعمالهم . أطلق على تلك المجموعة من العوامل التى ارتبطت بالشعور الايجابى ، أى بالرضاء ، تجاه العمل لفظ العوامل الدافعة . فى حين أطلق على تلك المجموعة التى أرتطبت بالشعور السلبى، أى بالاستياء، تجاه العمل لفظ العوامل الصحية . كذلك فان العناية بتلك العوامل الصحية من شأنه أن يؤدى إلى خفض مصادر الشعور بالاستياء ، فى حين أن العناية بتلك العوامل الدافعة من شأنه أن يؤدى إلى زيادة الشعور بالرضاء تجاه العمل .

أحد الاشياء المميزة ، حين مقارنة العوامل الدافعة بالعوامل الصحية ، أن الاولى ترتبط بالعمل ذاته ، فى حين ترتبط الثانية ببيئة العمل ذاتها .

حينما ينجح الفرد فى أداء عمل ما فانه يرجع هذا النجاح إلى ذاته أما حينما يفشل فانه يحاول أن يلقى بعبء هذا الفشل على كل شيء حوله ، لذلك فانه من المتوقع أن يقوم الفرد بذكر العوامل الدافعة حين الشعور بالرضاء وأن يقوم بذكر العوامل الصحية حين الشعور بالاستياء .

أثبتت الدراسات التى قام بها هذا الكاتب عدم صحه نظريةهرزبرج نظراً لأن نتائجها لاتتحقق إلا إذا قام الباحث المعين باستخدام أسلوبالقصة الذى أستخدمه هرزبرج .

أن نظرية الدافعة التى تقوم على أساس الفصل بين الدوافع من ناحية وبين بيئة العمل من ناحية أخرى ، والتى تفترض أن نظرية الدافعية هى محصلة التفاعل بين كليهما هى تلك المعروفة باسم النظرية البيئية للدافعية .

ومن وجهة النظر العملية ، فان المدير الذى يود تحفيز مرؤوسيه على العمل قد يكون من واجبه أولا التعرف على طبيعة بيئة العمل المحيطة بالعاملين .

المبحث الرابع

القيادة*

شغل مفهوم « القيادة » الكثير من أذهان علماء الاجتماع لسنوات عديدة وقد اتجهت الكثير من دراساتهم إلى دراسة خصائص القائد وسلوكه . وفى الآونة الأخيرة اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة جماعات العمل وباقى المؤثرات التنظيمية الأخرى التى تؤثر على القيادة ودرجة فاعليتها . ومن وجهة النظر الاجمالية الخاصة بأنماط القيادة ، فهناك الكثير من الاختلافات بين مدير وآخر من حيث طبيعة طرق التحفيز المستخدمة وكذلك من حيث المدى الذى يقوم فيه كل بتوكيل السلطات إلى مرؤوسيه . وفى هذا المبحث فاننا سوف نقوم بالتركيز على مناهج البحث المختلفة التى اتبعت دراسة القيادة فى الأجزاء الأولى منه ، أما فى الأجزاء الأخيرة فاننا سوف نستعرض الدلائل الخاصة بالنمط القيادى كأحد العوامل المؤثره على الاداء الإدارى .

أولا — المناهج المرتبطة بدراسة القائد :

من الناحية التاريخية ، فان المحاولات التى بذلت لشرح الأسس التى تنبنى عليها القيادة الفعالة قامت بالتركيز على دراسة خصائص القائد نفسه . وقد تكون

---

* تهدف المباحث الخاصة بالقيادة هنا إلى محاولة تعريف القارىء ببعض الدراسات التى تم عملها فى هذا المجال مع ذكر أقل القليل من النقد والتقييم . للقراءة فى هذا الميدان ارجع إلى كتاب المؤلف « السلوك التنظيمى والاداء » الباب الثالث ص ٢٥٥ إلى ٤٠٧ .

هذه نقطة بداية منطقية لدراسة العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة . وبمرور الوقت ظهرت مجموعة من المناهج مثل منهج « الرجل العظـيم » Great Man Approach ومنهج « السمات » Trait Approach والمنهج « السـلوكي » Behavioral Approsch كطرق بحث مختلفة لدراسة القائد نفسه . ومن بين هذه المناهج جميعا فان منهج (الرجل العظيم) يعتبر أقلها أهمية من حيث القيمه العلميـة حيث أن هـذا المنهج ينادى بأن القـائد الفعـال (يولد ولا يصنع) Born rather than made . وبالتالى فان أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته فى العمل .

ان الافتراضات التى تنادى بأن القائد أو سلوكه أمر لا يمكن اخضـاعه للتحليل ، كما أن القائد يصبح قائدا لأنه يولد كذلك افتراضـات تتسق مع منهج الرجل العظيم فى دراسـة القيادة . وعليـه ، فان المنظمات التى تؤمن بهذا المنهج تميل إلى التركيز على ضرورة الاختيار السليم للمديرين ، وذلك نظراً لأن هذا المنهج يفترض أن القائد يولد بطبيعته قائداً ، وبالتالى فانه لا يمكن صبغه من خلال التدريب والممارسة ، وهـــذا يزيد بدوره من أهمية حسن الاختيار .

وبعكس منهج (الرجل العظـيم) فان منهج (السمات) يفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية أخرى ، وأنه بالإمكان دراسة كل منها . وعليه فان منهج (السمات) يقدم أساسا يمكن استخدامه فى اكتشاف العوامل التى تنبنى عليها مفاهيم القيادة الفعالة . وعليه فان تحليل خصائص أو سمات الشخصية أو الخصائص الشخصية للقائد مثل الكرامة والدقـة وامكان

الاعتماد عليه وربطها بالفاعلية الادارية أمر يتضمن استخدام وتطبيق منهج السمات فى دراسة القيادة . وبشكل عام ، فقد اختلفت وتعددت السمات أو الخصائص التى تمت دراستها من بحث لآخر . فى حين بلغ عددها فى بعض الدراسات ستة خصائص ، بلغ عددها فى بعض الدراسات الأخرى أكثر من عشرين . ولا شك أن هذا التباين فى عدد الخصائص المدروسة يجعل من الصعوبة بمكان اجراء المقارنات بين هذه الدراسات المختلفة الخاصة بهذا المنهج أضف الى ذلك أن هناك صعوبة أخري تتمثل فى ماهية التعريف الخاص بهذه الخصائص ذاتها . فعلى سبيل المثال فان الخاصية المرتبطة (بالأمانة) قد تتعلق بقول الحق كما أنها قد تتعلق أيضا باحترام حقوق ملكية الغير . وعليه فانها تحمل أكثر من معنى واحد ، الأمر الذى يؤدى الى احتمال انعدام الدقة العلمية المرتبطة بعملية القياس والمقارنة .

ومنذ عدة سنوات قامت مجلة فورشن الأمريكية Fortune Magazine بسؤال خمسة وسبعين من كبار المديرين للادلاء بآرائهم فيما يتعلق بتعريف خصائص عدد من مختلف المديرين . اشتملت التعاريف التى تم الحصول عليها منهم فيما يتعلق بخاصية (امكان الاعتماد عليه) مائة وسبعة واربعين عبارة وصفية . يقدم ملحق رقم (٢) الأقسام المختلفة للمعانى المستخرجة من هذه العبارات . وكما يوضح الملحق المذكور ، فقد بلغت عدد التعاريف المعطاة عن خاصية (إمكان الاعتماد عليه) خمسة وعشرين تعريفاً .

ملحق رقم (٢) أقسام المعانى الخاصة بخاصية (امكان الاعتماد عليه)(١)

(1) Stryker, P., On the Meaning of Executive Qualities, Fortune, June 1958, p. 189.

١ — العمق ، الاستقرار ، الصدق ، الاتساق .

٢ — الانجاز الكامل الناجح للعمل ، الحصول على النتائج .

٣ — اتباع الأوامر ، الحصول على الموافقة ، تنفيذ المهام الموكولة له .

٤ — استخدام الحكم الصائب فى عملية اتخاذ القرارات .

٥ — الأمانة ، الثقة به ، الضمير الحى ، الوفاء بالوعود .

٦ — لا يحتاج أو يحتاج إلى القليل من الرقابة .

٧ — الحضور الذهنى ، اتمام الأعمال المجدولة فى مواعيدها .

٨ — التغلب على الصعاب والضغوط .

٩ — قبول المسئولية بالكامل ، أداء العمل .

١٠ — الصراحة ، عدم اللف والدوران ، الشجاعة .

١١ — يمكن التنبؤ بسلوكه .

١٢ — يبعث على الثقة .

١٣ — التعاون .

١٤ — الاخلاص فى العمل والمنظمة التى يعمل بها .

١٥ — عدم اهمال الآخرين .

١٦ — يفعل أكثر مما يجب .

١٧ — يعمل كل ما يستطيع عمله .

١٨ — التكيف لأن يصبح قائداً .

١٩ — التمتع بعادات فردية حميدة .

٢٠ — القيام بطلب العون ، اذا احتاجه .

٢١ — التعلم من الأخطاء .

٢٢ — أن ينمى بديلا كفأ فى العمل .

٢٣ — يعمل مثلما يعمل رئيسه .

٢٤ — القدرة على المبادأة واستخدامها .

٢٥ — الانضباط الذاتى .

وبالإضافة إلى عدم وجود مجموعة من الخصائص الموحدة التي يمكن دراستها ، وكذلك بالاضافة الى عدم وضوح التعاريف (المعانى) الخاصة بهذه الخصائص ، فقدظهرت العديدمن الصعاب الخاصة بقياسها أيضا قياساً دقيقا .

تقاس السمات عادة من خلال التعبير الكمى عن آراء الافراد . وهناك تاريخ حافل خاص بالمقاييس سار جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى استخدام منهج السمات فى دراسة القيادة ، عادة ما لا تكون آراء الناس جميعها موضوعية وذلك بسبب احتوائها على بعض عناصر التحيز لعدة أسباب بعضها شعورى وبعضها لا شعوري ، وهذا بدوره يجعل التوصيفات المختلفة للافراد غير منسقة مع بعضها البعض ، وكنتيجة لذلك فان التطور الحديث الذى صاحب أساليب القياس ركز على ضرورة التوفيق فى الآراء والتوصيفات التى يعطيها الافراد للوصول الى الجزء الدقيق منها وذلك باستبعاد الجزء غير الدقيق أو المتحيز منها ، وبالرغم من الاختلاف فى الاهمية النسبية لسمات الشخصية من دراسة لأخرى ، الا أنه وجد أن السمات الخاصة بالذكاء ، والقدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل ترتبط بالقيادة الفعالة فى العديد من المواقف ، وعليه ، فانه بالمقارنة بباقى أعضاء جماعات العمل الذين يتولون قيادتها ، فان القادة يميلون الى أن يكونوا أكثر ذكاء ، أكثر قدرة على الاتصال ، وأكثر قدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل ذاتها .

إنه من الأهمية بمكان القول أن الخصائص العامة للقيادة لا تحدث فرادى]] ولكن في شكل توافيق معينة حتى يكون بينها وبين الفاعلية ارتباطا ، هذا وأن أهم هذه الخصائص ثلاثة وهى ، الذكاء ، القدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل . وعليه ، فقد يتمتع أحد المديرين بدرجة عالية من الذكاء وكذلك بالقدرة على تقييم أهداف جماعة العمل ، إلا أنه قد تنقصه القدرة على الاتصال بالآخرين . وحيث أن هذه القدرات تتجمع في شكل توافيق معينة ، فان مثل هذا المدير قد تقل فاعليته كثيرا ، نظراً لعدم إمكان تفويض القدرة على الاتصال بالآخرين له . ومن الناحيه الأخرى ، فانه حتى تزداد احتمالات زيادة فاعلية القيادة فان الفرد يجب أن يتميز في السمات الثلاث المشار اليها آنفاً ويعتمد هذا القيد ألا تتوافر هذه السمات في القائد أو المدير بشكل مطلق ولكن يجب أن تتوافر له بشكل نسبي المقارنة بباقي أعضاء جماعة العمل التي ينتمي اليها حتى يكون أكثر فاعلية .

وبايجاز فانه يمكن القول أن السمات الثلاث العامة الأساسية التي وجد أنها ترتبط بفاعلية القيادة في العديد من المواقف هي الذكاء ، ومهارات الاتصال ، والقدره على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل .

بالإضافة إلى المناهج التي تمت مناقشتها وهى منهج الرجل العظيم ، ومنهج السمات ، فان هناك منهج ثالث يرتبط أيضا بدراسة القائد نفسه وهو المنهج السلوكي . يتميز هذا المنهج بأنه يقوم بالتركيز ليس على تحليل خصائص القائد وإنما بالتركيز على أنماطه السلوكية ، أى ماذا يعمل ، وكيف يؤدى عمله . فعلى سبيل المثال فان ملاحظة نسبة الوقت الذى يمضيه المدير في الأنشطة المختلفة مثل التخطيط ، والتحفيز ، والاتصالات يعتبر أمراً متسقا مع المنهج

السلوكى لتحليل الفاعلية القيادية .

إن ملاحظة أنشطة المدير من شأنها أن تقدم الكثير من المعلومات عما يفعله إلا أنه يجب الأخذ فى الاعتبار أن هذه الملاحظه لا تؤدى إلى تقديم تلك المعلومات التى تتعلق بما يجب عليه أن يفعله بالضرورة . ومن الناحية الأخرى فانه حتى يمكن تحديد تلك الأنشطة التى تميز المدير الفعال بدقه ، فانه يجب عقد مقارنة بين نوعين من المديرين أو القادة وهما ، القائد الفعال والقائد غير الفعال . وبالرغم من أن تحديد أكثر القادة فاعلية وكذلك أقلهم فاعلية يبدو أمراً واضحا نسبياً ، إلا أنه فى الحياة العملية نظراً لوجود العديد من العوامل التى تؤثر على نجاح المنظمة ، فانه يصبح من الصعوبة بمكان تحديد وتقييم التأثير النسبى لما يفعله القائد على نجاح المنظمة .

لقد أقام الكثير من الكتاب وصفهم لسلوك القائد الفعال على ملاحظاتهم العامة وخبراتهم السابقة فى مختلف المواقف الادارية . أما التخطيط الدقيق والتحليل الكلى لهذه الملاحظات الخاصة بأنشطة أو سلوك المديرين فهو أمر لم يحدث إلا حديثا . وحتى يمكن الربط بين الاختلافات فى الأنماط السلوكية للمديرين من ناحية وبين درجات فاعليتهم من ناحية أخرى ، فانه يجب أن يتوافر لدينا المقاييس الدقيقة الصادقة الخاصة بقياس هذه الأنماط السلوكية من ناحية وكذلك تلك الخاصة بقياس فاعليتهم من ناحية أخرى .

ثانيا ـ الجماعة

بالرغم من أن معظم الدراسات التى حاولت اكتشاف أسس القيادة الفعاله قامت بالتركيز على دراسة القائد ذاته ، إلا أن الكثير من الباحثين تنبهوا إلى

أن الطريقة التى يستجيب بها أعضاء جماعة العمل لقائدهم والطريقة التى يقودهم بها تعتبر أمراً حيويا ومرتبطا بمدى فاعليته كقائد أو رئيس . وعليه، فانه بالرغم من أن القائد هو الشخص الذى يتولى عملية القيـادة ، إلا أن فاعليته تتحدد وفقاً لنوع ردود الفعل أو السلوك الخـاص بأعضاء جماعة العمـل (المرؤوسين) الذين يتولى قيادتهم .

هناك العديد من الأشياء التى قد تحتاجها جمـاعة العمـل حتى يمكن زيادة انتاجيتها . وذلك بالرغم من عـدم وجود أية ضمانات لمثل هـذه الزيادة . تتطلب أحد هذه الأشياء ضرورة وجود أهداف ذات معنى للجماعة ، ذلك أنه فى ظل عدم وجود أهداف صريحـة وواضحة ، فان الاحتمال يصبح ضعيفاً فى أن يؤمن أعضاء الجماعة بأهداف واحدة تتعلق بعملهم ، وهـذا بدوره قد يؤدى إلى وجود تفسير مختلف لهذه الأهداف لكل منهم ، وحينما يقوم أعضاء الجماعة بتفسير الأهداف بطرق مختلفـة ، فان ذلك من شأنه أن يؤدى الى زيادة احتمال خلق نوع من التضارب داخل الجماعة ذاتها .

يلى ذلك أن أعضاء الجماعة عادة ما يحتاجون الى رؤية العلاقة بين أهدافهم الشخصية من ناحية وبين أهداف الجماعة من ناحية أخرى ، وبشكل واضح فعلى سبيل المثال فان الفرد الذى يرى أن اهتماماته الشخصية ترتبط بأهداف الجماعة ، فانه يصبح على استعداد لأن يكون أكثر انتاجية بغرض بقـاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه .

وأخيراً ، فان أعضاء الجماعة عادة ما يودون أن يكون للعمل ذاته معنى لهم وذلك بالإضافة الى رضائهم عنه حين الاداء . ان التخصص الدقيـق فى أداء العمل على مستوى عمالة الانتاج يميل الى أن يجعل تحقيق هـذا الهدف أمراً

صعباً . وعليه، فان تطبيق مفهوم اثراء العمل Job Enlargment والذي يؤدي الى زيادة درجة تعقد العمل وذلك بضم عدة أعمال أو عمليات بسيطة وروتينية في عمل أو عملية واحدة أدى إلى طفرات في انتاجية العاملين لأنه يساعدهم على أن يجدوا في العمل معنى محدداً .

وبايجاز فان القيم الإيجابية لجماعة العمل ، أي تلك القيم التي تحبذ رفع الانتاجية ، قد تتكون وتنمو حين يتفهم أفرادها أهداف الجماعة ، وحينما تصبح العلاقة بين أهدافهم هم وبين أهداف الجماعة أكثر وضوحا ، وحينما يجدون للعمل معنى لديهم ، بفرض بقاء الاشياء الاخرى على ماهي عليه .

في غياب الفهم الواضح لمثل هذه الأشياء التي يحتاجها المرؤوسون ، فان القائد أو الرئيس سوف لا يستطيع تحقيق أهدافه ، أي سوف يصبح أقل فاعلية ، حتى لو تمتع بكل السمات الأساسية للقيادة .

ثالثا : المنظمة :

بالاضافة الى تلك العوامل المرتبطة بجماعة العمل والتي تؤثر على فاعلية القيادة فان القائد يتأثر أيضا بالكثير من العوامل التي ترتبط ببيئة العمل ، أي المنظمة لقد أثبتت دراسات عدة على سبيل المثال أن أحد الأفراد الذين يحدثون تأثيراً عميقا على النمط السلوكي للقائد هو رئيسه المباشر .

تتأثر الطريقة التي يقود بها الرئيس أو المدير مرؤوسيه كثيراً بالطريقة التي يقوده بها رئيسه هو . وفي أحد الدراسات التي قام بعملها فليشمان[1] في

(1) Fleishman, E.A. Leadership Climate, Human Relations Training. and Supervisory Behavior, Personnel Psychology, 1953, Vol. 6. No. 2, pp. 205-222.

شركة هارفستر International Ha vester وجد أن النمط القيادى للمشرف يتأثر كثيرا بالنمط القيادى لرئيسه أكثر من أى برنامج تدريبى خاص بطرق القيادة . لقد كان الهدف الرئيسي من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادة الذى اضطلع به فليشمان هو أن يزيد من درجة الوعى الخاصة بأهمية العلاقات الانسانية لدى مشرفى الخط الأول . وقد أثبتت نتائج الاستقصاء الذى تم ادارته فى بداية وفى نهاية البرنامج التدريبى ان زادت درجة الايجابية فى اتجاهات هؤلاء المشرفين تجاه العلاقات الانسانية ، وبذلك اعتبر ذلك دليلا على نجاح البرنامج . ونظراً لرغبة الباحث فى معرفة وقياس الآثار المترتبة على هذا البرنامج التدريبى فى مكان العمل ، فقد قام بعمل بعض الدراسات لمتابعة أولئك المشرفين الذين أتموا الدورة التدريبية وذلك من وجهة نظر الاتجاهات المرتبطة بالعلاقات الانسانية ، وكذلك من وجهة نظر السلوك فى مكان العمل ولقد أثبتت دراسات المتابعة أنه بمقارنة أولئك المشرفين الذين تم تدريبهم بأولئك الذين لم يخضعوا للتدريب ، فان المجموعة الأولى كانت أقل تميزا فى كل مكان من الاتجاهات الخاصة بالعلاقات الانسانية وكذلك الأنماط السلوكية فى مكان العمل ، وعليه ، فانه وفقا للنتائج السابقة ، فانه يمكن القول بصفة عامة أن البرنامج التدريبى كان فاشلا .

وبتحليل أكثر عمقا للنتائج التى توصل اليها الباحث اتضح أنه اذا كانت الطرق القديمة المتبعة فى أداء العمل هى أقرب الطرق الى قلب الرئيس المباشر ، فان ذلك هو ما يتعلمه المشرف حقا . وبمعنى آخر ، فان العامل الاقوى أثرا وتأثيرا على اتجاهات وسلوك المشرفين يأتى من رئيسه المباشر . وعليه ، فان هذه النتائج تعنى أن إحداث أى تغيير فى بيئة القيادة داخل

المنظمة يتطلب ضرورة البدء باحداث هذا التغيير على مستوى الادارة العليا أولا .

ان الحاجة إلى البدء فى احداث التغيير على المستويات العليا بالمنظمة حتى يمكن تغيير بيئة القيادة ذاتها ينبع من الإعتقاد بأن أثر القيادة يمتد من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة ، وليس العكس .

بالاضافة إلى علاقة الرئيس برئيسه هو ، فان علاقة الرئيس بالرؤساء الآخرين وكذلك بالمديرين الاستشاريين داخل المنظمة تؤثر أيضا على سلوكه القيادى داخل المنظمة . على سبيل المثال ، اذا ما واجه رئيس ما بعض الصعاب مع أحد الإدارات الاستشارية ، فانه قد يقوم بالاشراف على أولئك المرؤوسين الذين تربطهم صلات وثيقة بهذه الإدارات بشكل مختلف بالقياس بباقى المرؤوسين .

رابعا — المنهج الموقفى فى دراسة القيادة Situational Approach

تعنى المناقشات السابقة عن القائد والجماعة والمنظمة أن القيادة الفعالة تعتمد على أشياء عديدة أكثر من مجرد سمات القائد أو سلوكه . ان القيادة الفعالة هى محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة . وطبقا لذلك فان النمط السلوكي القيادي الواحد الذي يبرز دائماً قد لا يكون النمط الفعال فى مختلف المواقف . وعليه ، فان النمط السلوكي القيادى المعين أو النمط المحدد للسمات قد لا يؤدى الى زيادة فاعلية القائد في أى موقف .

وقد يرجع أحد أسباب ذلك الى وجود اختلافات جوهرية فى متطلبات القيادة وفقاً للمستوى التنظيمي للقائد ذاته داخل المنظمة . وعليه ، فانه من

المتوقع أن نجد اختلافات جوهرية تتعلق بمتطلبات القيادة بين المجموعات الوظيفيه المختلفة داخل المنظمة مثل الاشراف على عمالة الانتاج بالمقارنة بالاشراف على الموظفين الاستشاريين على سبيل المثال . وحتى فى نفس المستوى التنظيمى الواحد فان المتطلبات المرتبطة بالقيادة الفعالة قد تتغير مع مرور الوقت . فعلى سبيل المثال نجد أن المشرف الذى يقوم بالاشراف على عمال الانتاج اليوم متبعاً نفس الأسلوب الذى اتبعه منذ عشرين عاما قد يكون أقل فاعلية اليوم عنه بالأمس . وعليه ، فان القائد الفعال ليس مجرد تابع أعمى لأساليب قيادية محددة ، ذلك أنه يجب عليه اختيار تلك الأساليب القيادية التى تتناسب مع الموقف المعين الذى يوجد فيه . وعليه ، فان المنهج الموقفى للقيادة لا يعنى أن جميع المواقف تختلف كلية عن بعضها البعض ، الا أنه يعنى أن كل موقف يختلف عن المواقف الأخرى الى حد ما ، الأمر الذى يتطلب ضرورة اتباع أساليب قيادية معينة تعتبر أكثر مناسبة من غيرها .

وبالنسبة للمنهج الموقفى للقيادة فان القائد يبدأ بتحليل الموقف الذى يجابهه اجمالا وليس اختيار الأسلوب القيادى ذاته . وبعد تحليل الموقف الاجمالى بما فى ذلك من أخذ فى الاعتبار للمرؤوسين وأهدافهم يقرر القائد اختيار أسلوبه القيادى بعدئذ .

وكما سبق أن أوضحنا فى جزء سابق فان هناك على الأقل ثلاث سمات عامه ترتبط بالقيادة الفعالة وهى ، الذكاء ، ومهارات الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل . وعليه ، فان المعنى الحقيقى لهذه السمات لا تعنى أن القائد الفعال يميل الى أن يسلك بطريقة محددة ، بل أنها تعنى فى حقيقتها أنه (يجب أن تتوافر لديه) القدرة على دراسة متطلبات الموقف والاختيار السليم من بين الأساليب القياديه المختلفة .

خامسا – أنماط أو أساليب القيادة

يمكن النظر الى النمط أو الأسلوب القيادى من عدة زوايا . هذا وسوف نقوم بالتركيز على زاويتين اثنتين منهما هنا فقط . فمن وجهة النظر الخاصة بطرق التحفيز المستخدمة فانه يمكن النظر الى القيادة على أنها اما قيادة ايجابية أو قيادة سلبية . ومن وجهة النظر الخاصة بتفويض السلطة فانه يمكن النظر إلى القيادة على أنها إما قيادة مركزية أو قيادة لا مركزية . هذا وسوف نناقش بشيء من التفصيل احدى الدراسات الكلاسيكية المتعلقة بأساليب القيادة حيث وجد أن الأسلوب الأتوقراطى فى القيادة كان أسلوباً مركزياً ، فى حين أن الأسلوب الديمقراطى فى القيادة كان أسلوباً يقع بين الأسلوب المركزى والأسلوب اللامركزي ، وذلك من وجهة نظر حجم السلطة المفوضة للمرؤوسين . وبعد الانتهاء من هذه المناقشة ، فاننا سوف نختتم هذا المبحث بوصف الأسلوب أو النمط القيادى الذى يقوم على استخدام أساليب التحفيز كما يقوم على مبدأ المشاركة فى السلطة .

من وجهة النظر الخاصة بطرق أو أساليب التحفيز المستخدمة ، فان القائد الإيجابى هو ذلك القائد الذى يقوم بالتركيز على الطرق الايجابية للتحفيز ، فى حين أن القائد السلبى هو ذلك الذى يميل إلى استخدام الطرق السلبية للتحفيز . وكما يذكر القارىء فان التحفيز الايجابى قد يحمل فى طياته احتمالات أعلى لزيادة الشعور بالرضاء ، فى حين أن التحفيز السلبى قد يحمل فى طياته احتمالات أعلى لزيادة الشعور بالاستياء . أن المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك باتاحة الفرص التى تؤدى الى اشباعهم لحاجاتهم حين أزائهم لاعمالهم ، أنما يقوم الواقع باستخدام النمط القيادى الايجابى . أما المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك بالتهديد باستخدام أنواع

العقاب المختلفة سواء تم ذلك صراحة أم ضمنا في حالة عدم تعاونهم ، أنما يقوم في الواقع باستخدام النمط القيادي السلبي .

وبطبيعة الحال ، فاننا لانجد نمطا قياديا متطرفا في واقع الحياة العمليه ، أى أننا قد لانجد النمط القيادي الايجابي بالكامل ، أو النمط القيادى السلبي كاية على أيه حال فان التوازن النسبي بين كل منها يحدد طبيعة بيئة التحفيز التي تسود الموقف أو الوحدة التنظيمية المعينة .

ينحصر أحد الأبعاد الأخرى الذى يرتبط بالنمط القيادى في المدى الذي يذهب اليه القائد في تفويض السلطات الخاصة باتخاذ القرارات . إن القائد الذى يشرك مرؤوسيه معه في سلطاته انما يميل إلى القيادة اللامركزية وفي إحدى الدراسات الكلاسيكية الخاصة بأساليب القيادة (١) والتي سبق أن أشرنا اليها في بداية هذا الجزء قام الباحثون بالمقارنة بين الأسوب الاتوقراطي والأسلوب الديموقراطي والاسلوب المتسبب للقيادة بالنسبة لتأثير كل منها على سلوك جماعة العمل . ولقد أهتمت هذه الدراسة بدراسة مختلف أساليب القيادة لأشخاص بالغين في أندية للصبية ، وذلك بافتراض أن الآثار التي تتركها أساليب القيادة على هؤلاء الصبية لاتختلف عن تلك التي تتركها هذه الاساليب على سلوك الأفراد البالغين بالمنظمات المختلفة، وذلك أن الافراد بشكل عام سواء كانوا صبية أم بالغين عادة مايستجيبون بطرق متشابهة لأساليب القيادة المرتفعة .

Kurt Lewin, and Others, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, JournrI of Social Psychology, Vol· 10, No 2, 1930, pp. 271-299.

إن الأسلوب أو النمط القيادى الذي ينطوى على منح أعضاء الجماعة الحرية التامة فى اتخاذ القرارات فى نفس الوقت الذى تكون فيه مساهمة قائد هذه الجماعة قليلة أو معدومة ، هو ذلك الأسلوب أو النمط الذي يطلق عليه لفظ الأسلوب المتسبب حيث يكون وجود القائد منه غير محسوس على الإطلاق ، أما الأسلوب أو النمط الذى يتسم بقيام أعضاء الجماعة بالمناقشة الجماعيه لجميع السياسات ، فى نفس الوقت الذى تكون فيه مساهمة القائد مساهمة نشطة ، فهو ذلك الأسلوب أو النمط الذى يطلق عليه لفظ النمط الديمقراطى ، وذلك أخذا فى الاعتبار أن اشراك المرؤوسين من جانب الرئيس يعتبر تعبيرا عن الديمقراطية فى حد ذاتها . وأخيرا فان الاسلوب أو النمط القيادى الذى ينطوى على قيام القائد بتحديد ووضع جميع السياسات بنفسه وكذلك بتوزيع الأعمال على أعضاء الجماعة بشكل محدد هو ذلك النمط المعروف باسم النمط الاوتوقراطى للقيادة .

من بين هذه الانماط الثلاثة للقيادة فان التركيز الشديد للسلطة جاء مرتبط بالنمط الأوتوقراطى ، فى حين أن اللامركزية المطلقة للسلطة جاءت مرتبطة بالنمط المتسبب ، أما اللامركزية النسبية وليست المطلقة للسلطة فقد كانت مرتبطة بالنمط الديمقراطى .

وبالرغم من عدم مناسبة هذا المكان لاستعراض كافة نتائج دراسات كيرت ليون بهذا الصدد ، إلا أن هذه النتائج أشارت إلي وجود عدة اختلافات فى الانماط السلوكية للصبية . فبالنسبه لكم وكيف العمل ، فان النمط القيادي المتسبب جاء تاليا من حيث الترتيب لكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطى للقيادة . ومن الناحية الأخرى ، فان أعلى مستوى للانتاجيه

لم يتحقق فى ظل هذه القيادة القادرة على احداث التنسيق المطلوب ، فان الاصالة فى العمل تحققت فى ظل القيادة الديموقراطيــة عنها فى القيادة الاوتوقراطية . بسبب أحكام الرقابة على سلوك أفراد الجماعة فقد سجلت القيادة الاوتوقراطية أعلى درجات الشعور بعدم الرضاء .

ولقد كان السلوك التابع Dependent Behaviol أو الانصياع السلوكي وكذلك فقد بعض معالم الاستقلال الفردى من العلاقات المميزة لسلوك المرؤوسين في ظل المواقف التي اتسمت بقيادة مركزية أوتوقراطية ، وذلك بعكس القيادة الديموقراطية . كذلك فقد كان النمط القيادى الذى أدي إلى اثارة الكثير من المناقشات والملاحظات الجماعيه والذى أدى أيضا إلى زيادة روابط الصداقة هو النمط الديموقراطي ، كما تتوقع بطبيعة الحال .

وبايجاز ، فقد اتسم النمط القيادى الاوتوقراطي بدرجة عالية من العدوانية والانصياع والانتاجية المرتفعة ، فى حين اتسم النمط القيادى الديموقراطى بدرجة عالية من الاصالة فى العمل والصداقة ، أما النمط القيادى المتسيب فقد اتسم بدرجة عالية من عدم التنظيم وانخفاض الانتاجية والسلوك الصبيانى أو السلوك الذى لا يحمل معنى للمسؤولية .

هناك بعض النتائج التي يمكن استخلاصها مما سبق . فحينما يتوقف القائد عن ممارسة القيادة فان ذلك يؤدى إلى انعدام التنظيم داخل جماعة العمل ، وهذه هى النتائج التي ارتبطت بالنمط القيادى المعروف باسم النمط المتسيب . كذلك يمكن القول أن القيادة القوية المركزية قد تؤدى إلى رفع الانتاجية ، وهذا هو ما انتهت إليه الدراسات الخاصة بالنمط القيادى الاوتوقراطي وفى

نفس الوقت فانه يجب ملاحظة أن جميع الصبية الذين تركوا الأنشطة الموكولة لهم وخرجوا من دائرة البحث تم خروجهم أثناء أن كان النمط القيادى السائد هو النمـط الاوتوقراطى ، ولذلك دلالة على الشعور بالاستياء فى ظـل هذا المنط القيادى كذلك يمكن القول أن طرق القيادة المشاركة تصبـح ذات قيمة عالية حينما يكون أحد نواتج العمل هو الحصول على أكبر قدر من الاصالة والابتكار ، الأمر الذى يتسق مـع النتائج التى ترتبت على استخـدام النمط الاوتوقراطى فى القياده .

وكنتيجة لذلك ، فان معظم الدراسات الحديثة فى القيادة أشارت إلى أن النمط القيادى اللامركزى النسبى أو الديموقراطى يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية فى ادارات البحوث ، فى حين أن النمط القيـادى المركزى أو الاوتوقراطى يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية فى إدارات الإنتاج.

وكمثال على ازدياد الأهمية الخاصة بدراسات القيادة فان الشكل رقم (٢٧) يوضح أحد الأساليب التى يمكن استخدامها فى تحليل النمط القيادى الإدارى حتى يمكن للادارة التعرف على طبيعة القيـادة داخل المنظمـة . من بين هذه الانماط القيادية فان ذلك النمط القيادى الذى يتسم بعدم ثقة المدير بمرؤوسيه أو انخفاضها هو النمط الذى اطلق عليه لفظ « الاوتوقراطى المستغـل » كما يتضح من نفس الشكل أيضاً أن النمط القيادى الذى يتسم باحتجاز الاتصالات جانب الرئيس هو النمـط الذى يطلق عليه لفظ « الاوتوقراطى الأبوى . كذلك يبين الشكل أن النمط القيـادى الذى يتسم بأن الأهداف يتم وضعها بأوامر الرئيس ولكن بعد مناقشتها مع المرؤوسين هو النمط « الاستشارى » ، فى حين أن النمط القيادى الذى تستخدام فيه المعلومات الخاصة بالرقابة كوسيلة

الرقابة والارشاد الذاتى بدلا من استخدامها كوسيلة للرقابة الخارجية هو النمط «المشارك» .

وإذا نظرنا إلى الشكل المشار إليه ، فاننا نجد أن الاجابات يتم تسجيلها بشكل تصاعدى من اليمين إلى اليسار على مقياس مكون من عده نقاط . وقد وجد ليكرت أن معظم التوصيفات التي قام بعملها المديرون فى المنظمات التى يعملون بها وقعت فى القسمين الثانى والثالث ، أى أن هذه التوصيفات جاءت معبرة عن الانماط القيادية «الاوتوقراطى الأبوى»، و «الاستشارى». ولقد أشار المديرون الذين قاموا بملأ نموذج هذا الشكل إلى اعتقادهم بأن المنظمة التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليسرى من الشكل ، أى تجاه النمط المشارك،هى أحسن أنواع المنظمات أداء لعملها،فى حين أن أسوأ هذه المنظمات هى تلك التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليمنى له ، أى تجاه النمط الاوتوقراطى المستغل.

شكل رقم (٢٧)

أنماط القيادة الخاصة بليكرت

		الأوتوقراطي المستغل	الأوتوقراطي الأبوي	الاستشاري	[illegible]
القيادة	ما هي مقدار الثقة التي يضعها الرئيس في مرؤوسيه ؟	لا شيء	قدر ضئيل	قدر كبير	[illegible]
	ما هي مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين في التحدث إلى رؤسائهم ؟	لا شيء	قدر ضئيل	قدر كبير	حرية تامة
	هل ينظر إلى آراء المرؤوسين ويتم تطبيقها إذا كانت جيدة ؟	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
الدافعية	ما هو مقدار المستخدم من: (١) الخوف (٢) التهديد (٣) العقاب (٤) المكافآت (٥) المشاركة ؟	١، ٢، ٣، ٤ أحياناً	٤، بعض ٣	٤، أحياناً ٣، ٢، ٥	٥، ٤
	ما هو مكان الشعور بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ؟	غالباً في القمة	القمة والوسط	بشكل عام	على جميع المستويات
الاتصال	ما هو مقدار الاتصالات الموجهة إلى تحقيق أهداف المنظمة ؟	قليل جداً	قليل	قدر لا بأس به	قدر كبير
	ما هو اتجاه تدفق المعلومات ؟	هبوطي	غالباً هبوطي	هبوطي وصعودي	هبوطي وصعودي وجانبي
	كيف يتم استقبال الاتصالات الهابطة ؟	ببعض الشك	ببعض الشك أحياناً	بحذر	ذهن متفتح
	ما هي درجة الدقة المرتبطة بالاتصالات الصاعدة ؟	غالباً خاطئة	متغيرة من الرئيس	دقة محدودة	دقيقة
	ما درجة معرفة الرؤساء بالمشاكل التي يواجهها المرؤوسون ؟	معرفة قليلة	معرفة إلى حد ما	معرفة لا بأس بها	معرفة جيدة
القرارات	على أي مستوى يتم اتخاذ القرارات الرسمية ؟	غالبيته في القمة	السياسة في القمة مع بعض التوكيل للسلطات	السياسات العامة في القمة مع توكيل أكثر للسلطات	خلال جميع المستويات بشكل متكامل
	من أين توضع الخبرة الفنية والإدارية المستخدمة في اتخاذ القرارات ؟	الإدارة العليا	الإدارة العليا والطبقة الفنية	جميع المستويات إلى حد ما	جميع المستويات المسؤولة إلى حد كبير
	إلى أي حد يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تخصهم ؟	على الإطلاق	عرضاً	بشكل عام	إشراك كامل
	ما هي درجة إسهام عملية اتخاذ القرارات في الدافعية ؟	لا شيء، غالباً ما تضعف	قليل نسبياً	بعض الإسهام	إسهام كبير
الأهداف	كيف يتم وضع أهداف المنظمة ؟	بطريق الأوامر	أوامر مع إبداء بعض التعليقات	أوامر بعد المناقشة	بمعرفة الجماعة
	ما هي حجم المقاومة غير المعلنة لأهداف المنظمة ؟	مقاومة قوية	مقاومة متوسطة	بعض المقاومة في بعض الأحيان	[illegible]
الرقابة	ما هي درجة المركزية التي تنطوي عليها وظائف المراجعة والرقابة ؟	مركزية في القمة	مركزية نسبية في القمة	[illegible]	لا مركزية والمشاركة إلى حد كبير
	هل هناك نظام غير رسمي معارض للتنظيم الرسمي ؟	نعم	عادة	في بعض الأحيان	لا، نفس الأهداف
	لأي الأغراض يتم استخدام بيانات التكلفة والإنتاجية وباقي الأدوات الرقابية ؟	المحاسبة، العقاب	الحساب، العقاب	الحساب والإرشاد	الإرشاد الذاتي وحل المشاكل

مأخوذ بتصرف من:

Likert, R The Human Organization 's Management and Value, Mc Grow - Hill Book Co Inc, 196?

مراجعة عامة

ان منهج القيادة الذى يركز على دراسة القائد والذى يقول أن المدير الفعال هو رجل ذو قدرات عالية ومتميزة تجعله فعالا فى أى موقف هو منهج « الرجل العظيم » كما أن ذلك المنهج الذى يركز على تحديد وقياس خصائص الشخصية الخاصة بالمديرين هو ذلك المنهج المعروف باسم منهج السمات وبالمقارنة بأعضاء الجماعات الأخرى ، فان المدير الفعال يميل إلى أن يكون متميزا فى ثلاث سمات وهى ، الذكاء ، المقدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل .

إن التركيز على ما يفعله القائد بدلا من تعريف من هو القائد يعتبر أمرا متسقا مع المنهج السلوكي للقادة .

من المحتمل أن القيم التى تحابى الإنتاجية المرتفعة حينما يتفهم أفراد الجماعة أهداف جماعتهم ، وحينما يزداد مقدار فهمهم لطبيعة العلاقات بين أهدافهم الشخصية . وأهداف الجماعة ، وحينما يكون للعمل الذى يؤدونه معنى يحمل معنى الرضاء عنه .

وجد فى تقييم برنامج التدريب الذى عقد بشركة هارمشتر International Harvester أن معظم العوامل التى تؤثر على اتجاهات وسلوك المشرفين تأتى من رؤسائهم المباشرين ، أكثر مما ترجع الى كفاءة التدريب ذاته .

يجب أن تشتمل الدراسة الشاملة للقيادة ليس فقط على دراسة خصائص أو سمات القائد وإنما يجب أن تمتد لتشمل دراسة الجماعة التى يقوم بقيادتها وكذلك الموقف ذاته الذى تتم فيه ممارسة عملية القيادة ، وهذا هو مايعرف

باسم المنهج الموقفى للقيادة . وقد كانت إحدى هـذه النتائج التي ترتبت على استخدام هذا المنهـج فى دراسة القيادة هى أن معرفة سمات القائد أو أى نمط قيادى معين قد لا يعنى بالضرورة الفاعلية فى جميع المواقف القيادية .

وبالنسبة للنمط الاجمالى للقيادة فى ارتباطه بطرق التحفيز فانه عادة مايتم التركيز على نظام المكافآت بمعرفة القائد الايجـابى ، فى حين عادة مايتم التركيز على نظام العقوبات أو التلويح بالتهديد بمعرفة القائد السلبى .

يتعلق أحد الأبعاد الأخرى المرتبطة بالنمط القيادى بمدى درجة المركزية أو اللامركزية الخاصة بسلطات اتخاذ القرارات وفى الدراسة الكلاسيـكية للقيادة فى أندية الصبية تم استخدام وتجربة ثلاث أنماط قيادية وهى ، النمط الديموقراطى ، والنمط الاوتوقراطى ، والنمـط المتسيب وفى هذه الدراسة الكلاسيكية اتضح أن أنعدام التنظيم وانخفاض الانتاجية وتفشى السـلوك الصبيانى كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى المتسيب ، فى حين أن زيادة درجة العدوانية ، والأنصيـاع ، وارتفاع الانتاجية كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى الاوتوقراطى، أما الصداقة والاصالة فى أداء العمل فقد كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيـادى الديمقراطى .

وفى دراسة حديثة قام بها ليكرت عن موضوع القيادة والتى استخدم فيها خريطة مكونة من مجموعة من المقاييس ، وقـــد وجد أن أكثر طرق القيادة مركزية هى ما تعرف باسم الطريقة أو النمط الاوتوقراطى المستغـل ، وأن وأن أكـثرها لامركزية أو مشاركة هى ماتعرف باسم الطريقـة أو النمط المشارك .

المبحث الخامس

الاشراف الفعال

في هذا المبحث الأخير لوظيفة «التوجيه» فانا سوف نقوم بمناقشة بعض الموضوعات المختارة وكذلك بعض نتائج الدراسات التى ترتبط بالإشراف على المستوى الأول داخل المنظمة . سوف نبدأ المناقشة بالأخذ في الأعتبار لطبيعة وظيفة المشرف ولطبيعة الآراء المتضاربة التى تحيط بدوره . وفي الجزء الثانى من هذا المبحث فاننا سوف نقوم بعرض لأسلوب الإشراف المستخدم في جماعات العمل ذات الانتاجية المرتفعة ومقارنته بالأسلوب المستخدم فى الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة ، وهذا يقودنا بطبيعة الحال إلى الحديث عن «الشبكة الإدارية» كوسيلة عرض ناجحة لوصف كل مايترتب على أنماط القيادة المختلفة . هذا وسوف نختتم هذا المبحث باستعراض بعض نتائج الدراسات المرتبطة بأحد مجالات القيادة التي تشكل عبئا اضافيا على عاتق المشرف، إلا وهى مجال التغيير .

أولا — دور مشرف المستوى الاول

يعتبر دور المشرف المستوى الاول فريدا فى نوعه داخل المنظمة إذ أنه يعتبر المدير الوحيد الذى يقوم بالإشراف على أعمال غير المديرين، أى العمالة غير الإدارية ، وحيث أن تحقيق أهداف المنظمة بشكل نهائى يتوقف على مايحدث على مستوى العماله غير الإدارية (عمالة الإنتاج مثلا وما فى حكمها) ،

لذلك فان عمل مشرف الخط الاول يكتسب أهمية خاصة لهـذا السبب . أن نجاح خطط العمل التي يتم وضعها عند قمة المنظمـة يتوقف على مدى قـدرة مشرف الخط الاول على ترجمتها إلى واقـع عملي عنـد المستوى الادنى فى المنظمة . وفي هذا الجزء فاننا سوف نلقي بعض الضوء على بعـض وجهات النظر التي ترتبط بالدور المناسب لمشرف المستوى الاول وكذلك على مايترتب عليها من آثار مرتبطة بأدائه .

سوف نقوم فى هذا الفصل باستعمال لفظ «المشرف» كتعبير عن المستوى الاداري الاول داخل المنظمة . فحيث يقوم أفراد الادارة العليـا والادارة العليا والادارة الوسطي بالاشراف على أ راداً أداريين آخرين داخل المنظمة، فأن المشرف يقع على عاتقه مسؤولية توجيه العمل الخاص بالعمالة غير الادارية، أى عمالة الانتاج وما فى حكمها . وعليه ، فان مشرف الخط الاول يوجد فى جميع مجالات الانشطة الوظيفية داخل المنظمة بما فى ذلك من أنشطة تنفيذية وأنشطة أستشارية . ومن وجهة النظر هذه ، فان كل من المدير الذى يقوم بالاشـراف على مجموعة من كـتبة الحسـابات والمشرف الذى يقوم على عمال خط التجميع يعتبر مشرفا . وقد اهتمت معظم الدراسـات التى تمت على المستوى الاشرافي بدراسة عمل أولئك المنتمين إلى وظيفة الانتاج . ونظراً لقيام هذا المشرف بالاضطــلاع ببعض الاعباء المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتتوجيه والرقابة ، لذلك فانه ينظر إليه بعتباره أحد أفراد الادارة .

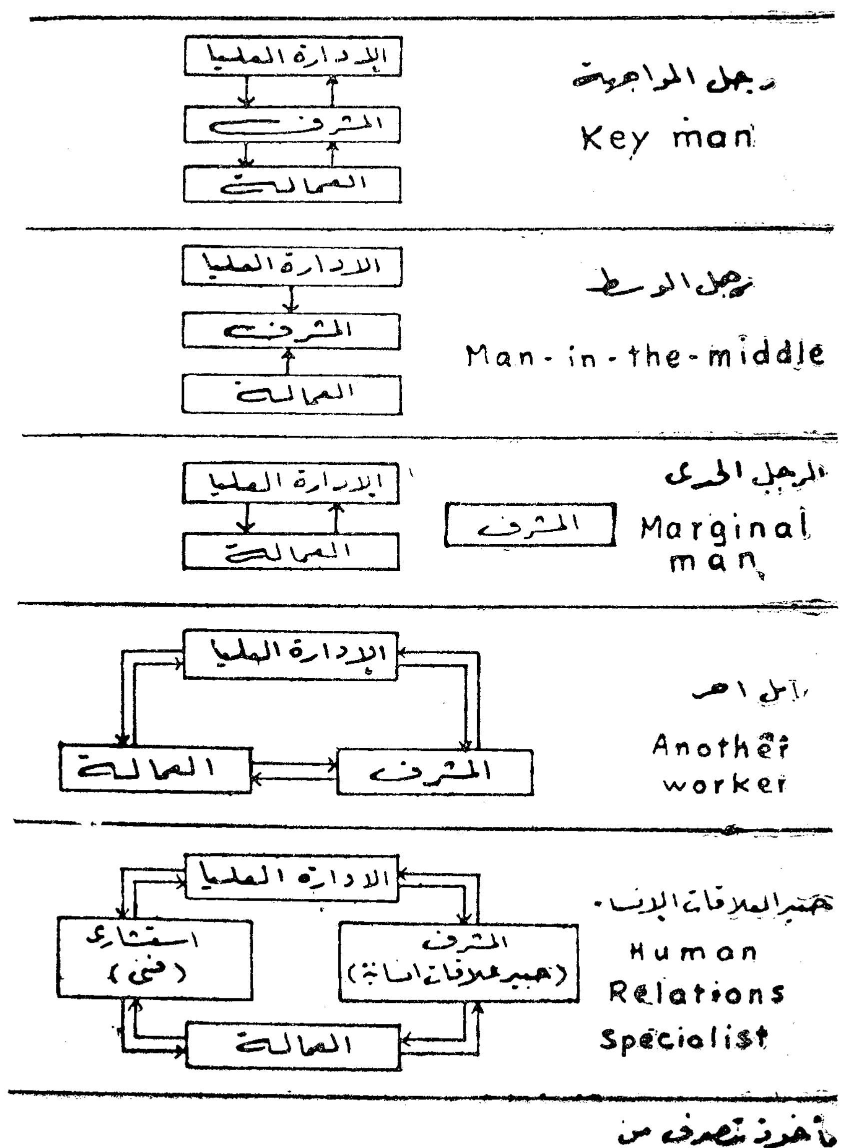
وبالرغم من أننا ننظر إلى المشرف باعتباره أحد أفراد الادارة ، أى مديرا ، إلا أنه من الناحية التاريخية ،فقد كان هناك العديد من وجهات النظر المرتبطة بطبيعة دوره داخل المنظمة ، والتى لازالت آثارها باقيـه حتى يومنا

هذا . إذا نظرت إلى الشكل رقم (٢٨) فان أولى وجهات النظر هـذه والتى تعبر عن أهمية الدور الذي يلعبه داخل المنظمة هي النظر إليه «كرجل المواجهة» للادارة . وفقا لهذا المفهوم فان المشرف، من وجهة نظر العاملين أو المرؤوسين، هو الممثل المباشر للادارة العليا المنظمة . ومن النـاحية الأخرى ، فان آراء أفراد الإدارة العليا عن العمالة غير الإدارية عادة ماينبنى فى معظم الأحيان على تلك المعلومات المرسـلة من المشرف اليهم . وعليه ، فانه بسبب هذا الوضـع الفريد للمشرف فى «سلسلة السلطة» وفى نظام الاتصالات ،فانه يتم النظر إليه على أنه رجل المواجهة حقيقية .

وبالقياس إلى ماسبق قوله عن طبيعة مركزه داخل المنظمة، ظهرت وجهة نظر أخرى مؤداها النظر إليه على أنه «رجل الوسط» ، كما هو مبين بالشكل رقم (٢٨) ، نظراً لكونه محصوراً بين توقعات ومطالب كل من الادارة العليا من ناحية والعمالة غير الادارية من ناحية أخرى . .

وبمقارنة مفهوم «رجل المواجهة» بمفهوم «رجل الوسط» فان ذلك المفهوم الذى يركز على مركز القوة الذى يوجد فيه المشرف هو مفهوم «رجل المواجهة» وليس مفهوم «رجل الوسط» أما ذلك المفهوم الذى يأخذ فى الاعتبار وقوع المشرف تحت العديد من الضغوط المتنافسة وكذلك عدم قدرته بالتبعيـة على أرضاء جميع التوقعات الخاصة بالجماعات المتنـــافسه هو ذلك المفهوم الخاص « برجل الوسط » رجل المواجهة .

شكل رقم (٨٢)
وجهات النظر المختلفة الخاصة بالمشرف الأول



مأخوذ بتصرف من

Davis K., Human Relations at Work, 3 d ed.,
Mc Graw-Hill Book Co.; New York, 1967, P. 114

وبالنظر إلى الآثار المحتملة المترتبة على وضع المشرف داخل المنظمة من وجهة نظر علم الاجتماع، فان المشرف قد ينظر إلى نفسه على أنه «رجل حدى» بمعنى أنه إنسان غير مقبول تماماً كعضو في كل من مجموعة المديرين وكذلك مجموعة العمالة غير الإدارية. وكما هو متوقع من إنسان يتمتع بعضوية حدية داخل الجماعة ، فان المشرف قد يجد أن كل من مجموعة الإدارة العليا ومجموعة العماله غير الإدارية لاتتمثلان كلية داخل نفسه . أضف إلى ذلك أنه حينما يوجد أساس مشترك من الاهتمامات بين أفراد الادارة العليا والخبراء الاستشاريين وحينما توجد الاتصالات متكررة بينهم ، ونظراً لما يتمتع به العمال (العمالة غير الادارية) من تنظيمات غير رسمية ، بل وربما نقابة عمالية ، فان الاتصال المتكرر بين المشرف وزملائه المشرفين يزيد من شعور المشرف بأنه «رجل حدى» .

وهناك وجهة نظر أخري غير شائعة اليوم وهى النظر إلى المشرف على أنه مجرد عامل آخر ينتمى إلى جماعة أخرى غير تلك المتعارف عليها للعمال ، بدلا من النظر إليه على أنه مدير ، ولاشك أن هذه النظرة من شأنها أن تجعل المشرف ينظر إلى نفسه على أنه أقل أهمية بالقياس مما يجب أن يكون عليه ، لأنه لايعدو مجرد كونه «عاملا آخر» . وبالرغم من عدم صحة وجهة النظر هذه ، إلا أن بعض المشرفين قد ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مجرد عمال . وعليه ، فان خبرة المشرف السابقة كعامل بالاضافة إلى تركيز عمليات التخطيط والجدولة داخل المنظمة في يد الادارة من شأنها تأكيد وجهة النظر هذه .

ومن الناحية الأخرى ، وكما يحدث فى بعض المنظمات ، فان اللامركزية الإدارية والتى بمقتضاها يتم توكيل قدر أكبر من السلطات لمشرفى المستوى الأول ، وكذلك اشراك المشرفين فى برامج التنمية الإدارية من شأنها أن يؤديا إلى زيادة شعور المشرف بأنه فرد ينتمي إلى عضوية جماعة الإدارة أي المديرين .

بالإضافة إلى وجهات النظر الخاصة برجل المواجهة ، ورجل الوسط ، والرجل الحدى ، والعامل الآخر فانه قد ينظر إلى المشرف أيضا على أنه «خبير العلاقات الإنسانية» فى المنظمة . ووفقا لهذه النظرة ، فانه لم يعد رجل المواجهة كما كان من قبل بل أصبح واحدا من العديدمن المتخصصين الذين يساهمون فى العمل على زيادة فاعلية العمل بالمنظمة . أن تخصصه فى هذه الحاله يصبح ذلك النوع من التخصص الذى يهتم بمناولة ومعالجة مشاكل العلاقات الإنسانية . ولاشك أن وجهة النظر هذه ، أى خبير العلاقات الإنسانية ، من المحتمل أن تتواجد بشكل أكبر فى ذلك النوع من التنظيمات الذى يتسم بالمركزية النسبية ،ذلك أنه فى مثل ذلك النوع من المنظمات الذى يتسم بالمركزية النسبية ، وذلك أنه فى مثل ذلك النوع من المنظمات فانه عادة مايتم فصر تلك الوظائف أو الأنشطة مثل الجدوله والرقابة واعطاؤها لخبراء أستشاريون بحيث يصبح وظيفة التنفيذ بما تحويه من علاقات انسانية مع العاملين من الأنشطة الهامة الي يركز عليها المشرف وبغض النظر عن نوع المنظمة ذاتها فان اجابات المشرفين على السؤال الخاص بتحديدهم المشاكل التى تواجههم فى العمل عادة ماتتلخص في أشياء متشابهة بشكل أو آخر ، مثل تحفيز العاملين والتضارب بين الأفراد ، مؤكدين بذلك أهمية دورهم كخبراء

في ميدان العـلاقات الإنسانية . وفى معظم المنظمات أن لم يكن جميعها فان المشرف عادة ما يكون فى حاجة إلى المعرفة المتخصصة في مجال عمله . على أية حال ، فكلما تم اعداد التفاصيل الخاصة بجدولة العمل وإجراءاته بمعرفة خبراء استشاريين داخل المنظمة كلما زادت مسؤوليات المشرف فى المجـال الخاص بالعلاقات الإنسانية .

فى استعراضنا لوجهـات النظر المختلفة الخاصة بدور المشرف القديم منها والحديث ، قمنا باستعراض خمسة وجهات نظر هى ، رجل المواجهة ،و رجل الوسط ، والرجل الحدى ، والعامل الآخر ، وخبير العلاقات الإنسانية . إلى حدما ، فان كل وجهـات النظر هـذه تنطبق على دور المشرف فى عصرنا الحالى . وعـلى أية حال ، فانه إذا مارأت الإدارة العليـا ضرورة العمل على أية حال ، إذا ما رأت الإدارة العليا ضرورة العمل على اعطاء المشرف الفرصة لأن يكون أكثر فاعية ، فانها يجب أن تحاول العمل على تأكيد دوره كرجل المواجهة . ومن وجهة النظر هذه ، فان أية أعمال من شأنهـا أن تؤدى إلى معاملة المشرف على أنه عضو فى جماعة خاصة يجب تفاديها بشكل قاطع ،ذلك أن هذه الأعمال من شأنها تأكيد وجهات النظر الخاصة بالعامل الآخر، والرجل الحدى بالنسبة لدوره .

وبحكم كونه عضوا في مجموعة الادارة وشاغلا لوظيفة رجل المواجهة في علاقته بمرؤوسيه من العاملين ، فان المشرف سوف يحتاج أيضـا إلى أن يزيد من قدرته كخبير فى العلافات الانسانية ، وغالبا ما سوف يجـد نفسه فى مركز رجل الوسط . وخلال كل هذا فان فرصته فى أن يكون أكثر فاعلية

وأن ينمي ثقته بنفسه سوف تتأكد إذا قامت الإدارة العليا بمعاملته على أساس أنه عضو مقبول كلية فى جماعة الادارة . أن السياسة أو الاستراتيجية التي يمكن للادارة اتباعها لتحقيق هذا الهدف تتوقف بطبيعة الحال على موقف المنظمة ذاتها . أن مايتطلبه تحقيق هذا الهدف هو القبول الحقيقى للادارة لمشرفى الخط الأول كمديرين ، وليس مجرد اتباع مجموعة من الأساليب الادارية فى التعامل معهم . فعلى سبيل المثال نجد فى المجتمع الأمريكى قبل عام ١٩٤٧ أن الكثير من المشرفين قاموا بالانضمام إلى النقابات العمالية كأعضاء بها، وهذا ولاشك دليل على أن المنظمات الأمريكية فى ذلك الوقت كانت فاشلة فى إحداث التكامل المطلوب بين المشرفين من ناحية وصفوف الإدارة من ناحية أخرى .

ثانيا ـ فاعلية الاشراف

وبطبيعة الحال قد يلاحظ القارى أن كل ما كتب فى الجزء الخاص بوظيفة التوجيه يدور حول كيفية العمل على زيادة فاعليه الاشراف . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمراجعة موجزة لنتائج مجموعة الدراسات التي قام بها ليكرت وزملاؤه[1] فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية . لقد أدت هذه الدداسات إلى زيادة معرفتنا فى مجالات

Likert, R , Motivation : The Coer of Management, New York, American Management Association, Personnel Series, No. 155, 1953 ·

الدافعية والاشراف وذلك من خلال وصف الأنماط الفعلية للاشراف المرتبطة بالجماعات ذات الانتاجية المرتفعة وتلك ذات الانتاجية المنخفضة .

إن الدراسات الخاصة بأنماط الاشراف الفعلية والتى سوف نناقشها فى هذا الجزء تم عملها في عدد من المنظمات شملت شركة للتأمين وأخرى لصناعة السيارات وثالثة لانتاج الآلات ورابعة لانتاج الأدوات الكهربائية وخامسة للنقل بالسكك الحديدية وعدة منظمات حكومية أخرى ، الامر الذى يجعل هذه العينة من المنظمات عينة كبيرة الحجم ، وبالتالى يمكن الاعتداد بنتائجها .

تم في هذه الدراسه استخدام معيارين أساسيين في تقييم فاعلية القيادة وهما ، (١) انتاجية العامل في الساعة أو أى معيار مماثل لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرتبطة بالانتاجية ، و (٢) الشعور بالرضاء عن العمل لدي العاملين . ولاشك أن ذكر هذين المعيارين بشكل منفصل يدل على أن الباحثين بدأوا عملهم بافتراض أنهما مستقلين عن بعضها البعض وبمقارنة الجماعات أن الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة بالجماعات أو الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة ، لم يجد ليكرت علاقة تذكر بين اتجاهين العاملين تجاه منظماتهم من من ناحية وبين الانتاجية من ناحية أخرى، بالرغم من تأثير ذلك على معدلات الغياب ودوران العمل إلى حد ما . وكما يبين الجدول التالى فحيث بلغ عدد العاملين في الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضاء عن عملهم ٣٧٪ في حين بلغ عدد أولئك فى نفس الأقسام الذين يشعرون بدرجة منخفضة من الرضاء عن عملهم ٢٤٪ ، بلغت هذه النسب في الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة على التوالى ٤٠٪ و ٢٠٪ .

الاتجاهات تجاه المنظمة	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
مرتفعة	٣٧٪	٤٠٪
متوسطة	٣٩٪	٤٠٪
منخفضة	٢٤٪	٢٠٪
	١٠٠٪	١٠٠٪

وحتى اكتمال هذه الدراسات ، فقد كان هناك اعتقاد سائد فى الأوساط الادارية بأن الاتجاهات الايجابية أو المرتفعة تجاه المنظمة تؤدى إلى زيادة الانتاجية . أن النتائج المشار اليها فى الجدول السابق هذا الافتراض بطبيعة الحـال .

إن أحد المقاييس غير المباشرة لاتجاهات الأفراد تجاه منظماتهم ، والذى يتم استخدامه أحيانا ، هو درجة المشاركة فى الأنشطة الترفيهية بالمنظمة . هذا ويشير الجدول المذكور أسفله إلى أن غياب هذه المشاركة قد يرتبط بالأقسام ذات الانتاجية المرتفعة .

المشاركة في الأنشطة الترفيهية بالمنظمة	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
متكررة	٨ ٪	٧ ٪
عرضية	٢٠ ٪	٣٤ ٪
لاتوجد	٧٢ ٪	٥٩ ٪
	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

على نقيض هذه النتائج ، فقد وجد ليكرت علاقة واضحة بين نوعية الاشراف من ناحية وبين الانتاجية والشعور بالرضاء من ناحية أخرى . لقد وجد أن المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة عليه فى وصفهم لعملهم هم أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطه بأعمالهم ، وهم الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون بالإنتاج ، فى حين أن أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم أولئك الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون بالمرؤوسين . فعلى سبيل المثال قد يقوم المشرف بوصف عمله كالآتى ، « اننى أحاول أن آخذ فى الاعتبار موطن القوة والضعف فى الرجال الذين يعملون معى وكذلك كيف يمكن لهم العمل معا قبل أن أقوم بتوزيع العمل عليهم . وبقدر الامكان فاننى أحاول أن أوزع العمل بما يتفق مع ميول كل منهم » . أن هذا النمط من الاشراف نمط يهتم بالمرؤوسين أساسا . وقد يقول مشرف آخر ، « يجب

على أن أجعل من كل من يعمــل معي شخصا منتجـا ، ودليلي في ذلك هو خرائط الكناية . فعن طريق هذه الخرائط فانه يمكنني عمل التخطيط المسبق للعمل ، والامساك بمن يتخلف » . أن هذ النمط من الاشراف ولاشك نمط يهتم بالإنتاج أساسا .

وحينما تمت مقارنة انماط القيادة هذه بما يصاحبها من إنتاجية، فان الجدول المذكور أسفله يوضح أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعــة تميزت بوجود مشرفين من النوع الذى يهتم بالمرؤوسين وكنتيجة غير متوقعـة فان المشرفين الذين كانوا يركزون أساسا على الإنتاج اتضح أنهم يرأسون أقســاما ذات إنتاجية منخفضة .

نمط الاشراف	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
المهتم بالانتاج	١٤ ٪	٧٠ ٪
المهتم بالمرؤوسين	٨٦ ٪	٣٠ ٪
	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

وكمبررات لمثل هذه النتائج فانه يجب النظر إلى العلاقة بين درجة أحـكام الاشراف من ناحية وإنتاجيــة القسم من ناحية أخرى . يوضـح الجدول المذكور أسفله أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة تميزت بوجود مشرفين من النوع العـام ، أى المشرفين الذين يقومون بالاشراف العام وليس التفصيلى .

كذلك وجد ليكرت أن المشرفين الذين يهتمون بالانتاج يميلون إلى مايسمى بالاشراف المحكم ، أى الاشراف الذى يرمى إلى ضرورة اتباع المرؤوسين لإجراءات عمل محددة بدلا من تحقيق الأهداف . ووفقا لنتائج هذه الدراسات فإن هذا النمط الاشرافى يرتبط بالأقسام ذات الانتاجية المنخفضة .

نمط الاشراف	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
محكم	١٠ ٪	٦٧ ٪
عام	٩٠ ٪	٣٣ ٪
	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

على أية حال فانه يمكننا تحدى هذه النتيجة وذلك باثارة التساؤل عن ماهو السبب وماهى النتيجة . بمعنى آخر ، اليس هناك احتمالا قائما أن المشرفين فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة قد لايوجد أمامهم من سبيل إلا التركيز على الانتاج وتطبيق أساليب الاشراف المحكم . وقد يكون مثل هذا الاستنتاج صحيحا ، نظراً لأن البيانات لاتوضح علاقة السلبية . وبسبب هذا التساؤل الخاص بالسبب والنتيجة فقد تم تحويل بعض المشرفين من الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة إلى أقسام ذات إنتاجية منخفضة ، والعكس صحيح فى بعض الشركات التى خضعت للدراسة ، وذلك لدراسة مدى التغير الذى قد يحدث فى أنماط الاشراف والانتاجية . ولقد نتج عن هذا أنه لم يحدث أى

تغيير في أنماط الاشراف ذاتها ، إلا أن هناك تغيراً طرأ على انتاجية الأقسام . فقد أرتفعت الانتاجية في الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة أصلا مع وجود مشرفين مهتمين بالمرؤوسين ، في حين انخفضت الانتاجية في الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة أصلا إلى حد ما مشيرة بذلك إلى أن نمط الاشراف ذاته يؤثر على الانتاجية .

أن منهج القيادة الذى يركز على المرؤوسين بما في ذلك من إشراف عام لا يعنى عدم الاهتمام بالانتاجية . إلا أن هذا المنهج يشير إلى اعتقاد مشرفي الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة بأن الانتاجية يمكن تحقيقها من خلال الأفراد وليس من خلال الاجراءات . ومن الناحية الأخرى فان مشرفي الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة يميلون إلى النظر إلى طرق القيادة التى تركز على العاملين على أنها أشياء كمالية يمكن ممارستها بعد تحقيق الأهداف المرتبطة بالإنتاجية العالية .

قمنا حتى الآن بمناقشة الآثار التى تتركها أنماط القياده على الانتاجية ، حيث كان المعيار الثانى لفاعلية القيادة هو درجة الشعور بالرضاء . ومرة أخرى فان نمط الاشراف المستخدم كان له أثراً ملحوظا على الشعور بالرضاء لدى العاملين حيث اتضح من الدراسات ارتفاع درجة الشعور بالرضاء في الاقسام التى وجد فيها الاشراف الذى يركز على المرؤوسين .

يوضح شكل رقم (٢٩) أنشطة المشرفين في الجماعات ذات الحالة المعنوية المرتفعة والمنخفضة مقاسه من وجهة نظر المرؤوسين بالنسب المئوية لتكرار الحدوث وعدم الحدوث الخاصة بكل نشاط . فبالنسبة للانشطة غير الشخصية مثل تطبيق اللوائح والقواعد ، تنظيم العمل ، وامدادات المواد ، فان مشرفي

الجماعات ذات الانتاجية المرتفعة لم يختلفوا كثيراً فيما بينهم بالمقارنة بمشرفي الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة وبالنسبة للنتائج المرتبطة بالانتاجية فان الامر لم يتعلق كثيراً بما يفعله مشرفو الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة بقدر ماتعلق بما لم يفعلوه والذى أدى إلي خفض الروح المعنوية فى الاقسام الخاضعة لرئاستهم . أن ما فشل هؤلاء المشرفون فى عمله هوعدم إعطاء الاهمية الكافية للعنصر البشرى في مجال العمل . وكمثال ، فحيث نجد أن ١١٪ من المرؤوسين في الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة ذكروا أن مشرفيهم كانوا يقومون باعلامهم عما يجرى داخل المنظمة ، بلغت هذه النسبة فى الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة ٤٧٪ .

وبالرغم من وجود عدد آخر من النتائج التى ترتبت على دراسات جامعة متشيجان والتي قد لايكون المجال متسعاً هنا لعرضها ، إلا أن أحد النتائج الرئيسية تبلورت فى أن احتمال الحصول على جماعات ذات انتاجية وروح معنوية مرتفعة يزداد كلما ساد النمط الاشرافي الذى يركز على المرؤوسين . وقد جاء في التقرير الخاص بهذه الدراسات أن النمط الاشرافي الذى يركز على المرؤوسين يوجه الكثير من الاهتمام إلى حاجات الافراد بالاضافة إلى المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بالعمل مثل التخطيط والرقابة، وليس بدلا منها.

شكل رقم (٢٩)

وصف أنشطة الاشراف بمعرفة العاملين في الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة

النشاط	الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة	الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة
تطبيق اللوائح والقواعد	٥٤٪	٥٤٪
تنظيم العمل وتوزيعه	٦٧٪	٦٩٪
إمداد المواد والآلات	٢٦٪	٤١٪
الوصاية بالترقية والنقل وزيادة الأجر	٦١٪	٢٢٪
إعلامهم بما يجري في المنظمة	٤٧٪	١١٪
تقييم أداء العاملين وأخطائهم	٤٧٪	١٢٪
الاتصالات الخاصة بالشكاوى	٦٥٪	٢٣٪

الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة (مظلل)

الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة (غير مظلل)

ثالثا – الشبكة الادارية (١)

فى دراسات جامعة ميتشجان التي سبقت الإشارة اليها اتضح أن النمط القيادى الفعال لم يقم بالتمييز والفصل بين التركيز الذى يوجه الى الانتاج وذلك الذى يوجه الى العاملين ، بل عنى هذا النمط بالدمج بينهما . وحتى يمكن توضيح الأنماط المختلفة للاشراف فى علاقتها بعنصرى العاملين والانتاج فان الشبكة الادارية استطاعت أن تصور هذا التباين فى التركيز على العنصرين المذكورين . وسوف نقوم فى هذا الجزء بوصف الشبكة الإدارية ومايصاحبها من نظام رقمى .

يوضح شكل رقم (٣٠) مفهوم الشبكة الادارية بما تتضمنه من خمسة مناهج مختلفة للقيادة . ويلاحظ القارىء أنه يرمز إلى كل منهج برقمين يعبران عن درجة الاهتمام بكل من الإنتاج والأفراد على التوالى . وعليه، فان المنهج القيادى (٢ ، ٧) يمثل النمط القيادى الذى يهتم اهتماما منخفضا بالانتاج ، وكذلك اهتماما عاليا بالأفراد ، كذلك يمكن القول أنه من بين أنماط القيادة الخمسة المبينة فى الشبكة الادارية ، فان ذلك النمط الذي يحتمل أن يؤدى إلى الانتاجية المرتفعة وكذلك الى الشعور بالرضاء التام هو النمط الذى يرمز اليه بـ (٩ر٩) .

بعد هذه المناقشة السريعة لخصائص هذه الأنماط القيادية المختلفة ، فاننا سوف نناقش النتائج التي قد تترتب على التطبيق العملى لمفهوم الشبكة الادارية

---

(١) Blake, R. and Mouton. S., The Managerial Grid Gulf Publishing Co.. Hous ton 1964.

شكل رقم (٣٣)

الشبكة الإدارية

٩ عال	٩,١	النمط						النمط	٩,٩
٨									
٧									
٦									
٥				٥,٥	النمط				
الاهتمام ٤ بالأفراد									
٣									
٢									
منخفض	١,١	النمط						النمط	١,٩
	منخفض	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩ عال

الاهتمام بالإنتاج

المصدر:

[illegible]

وكـذلك كيفيه خلق النمط القيـادى الذى يرمز إليـه بـ (٩ر٩) وسوف نبدأ الآن بمناقشة النمط القيادى (٩ر١) والذى يتميز بوجود درجة اهتمام عالية بالانتاج ودرجة اهتمام منخفضة بالافراد . فى ظل هذا النمط القيادى فانه عادة ما ينظر الى الافراد على أنهم مجرد أدوات مثـل أدوات الانتـاج المختلفة ، كما أن هذا النمط يتصف بالتركيز على استخدام السلطة الرسميـة . وكـنتيجة لذلك ، فان تنمية الافراد عادة ما لا يكون أحـد الاهداف التى يراد تحقيقها ، كما أن الشعور بالرضاء أو الحـالة المعنوية عادة ما تكـون منخفضة . على أية حال ، فان ردود فعل الافراد لهذا النمط القيادى قد لا تكون سلبية بشكل عام . فقد يكون مثل هذا النمط القيـادى أكـثر فاعلية حينما يكون المستوى التنظيمى للمرؤوسين منخفضا بطبيعتهم ، وحينما يكون الافراد منقادين بشكل عام .

وعلى النقيض من ذلك ، فان النمط القيـادى (١ر٩) يصف ذلك النمط الذى يهتم اهتماما منخفضا بالانتاج واهتماما عاليا بالافراد . وينطبق ذلك على دراسات ليكرت فى القياده والمشار اليها فى الجزء السابق من هـذا المبحث ، فان هذا النمط القيادى يصف ذلك النمط الإشرافى الذى لا يركـز على أى من الفرد أو الإنتاج ، ذلك أنه وفقا لنتائج دراسات ليكرت فقـد وجد أن المشرف الذى يهتم بالفرد ، إنما يهتم بالإنتاج أيضا . وفى ظل هـذا النمـط القيادى ، فان معايير الإنتاج عادة ما يتم وضعها بأحكام ودقة متوسطة ، كما أن التضارب سواء كان فرديا أم جماعيا عادة ما يكون قليلا .

أضف إلى ذلك أن هذا النمط القيادى (١ر٩) عادة ما يتصف بالميل الى

أن توضع الأهداف وإجراءات العمل بمعرفة جماعة العمل وليس المشرف وحده .

يصف النمط القيادى (١،١) قلة اهتمام القائد بكل من الإنتاج والأفراد. وبصفة اجمالية ، فان هذا النمط يتضمن فى طياته درجة منخفضة من الارتباط بالعمل والإلتزام به . إن المشرف الذى يستخدم هذا النمط القيادى أنما يرى فى نفسه مجرد رسول يحمل الرسائل المختلفة بين الأفراد وبين المستويات الإدارية المختلفة عند مستواه التنظيمى داخل المنظمة . ووفقاً لهذا النمط فان احتمال الرجوع على المشرف أو القائد حين حدوث الأخطاء المختلفة يصبح منخفضا . ولاشك أن بعض المشرفين يلجأون إلى إتباع مثل هذا النمط ، أعتقادا منهم أنه أنسب الوسائل لتجنب الوقوع فى أية أخطاء . وأتساقا مع الميل تجاه تجنب المواقف التى قد تكشف حقيقة المشرف ذا النمط القيادى (١،١) ، فانه عادة ما يميل إلى تجنب الإتصال بالمستويات الإدارية الأعلى .

وبايجاز ، فانه من بين الانماط القيادية الثلاث التى نوقشت،فان ذلك النمط القيادى الذى يتضمن تفضيل الأفراد على الانتاج هو النمط (١،٩) ، فى حين أن ذلك النمط الذى يتضمن تفضيل الإنتاج على الافراد هو النمط (٩،١) ، أما ذلك النمط الذى يتضمن عدم الإرتباط والإلتزام بالعمل الإدارى فهو النمط القيادى (١،١) .

يصف النمط القيادى (٥،٥) والذى يقع فى منتصف الشبكة الإدارية المشرف الذى يهتم اهتماما متوسطا بكل من الافراد والإنتاج . أن هذا المشرف أنما يعتقد أن تعظيم الإنتاج والشعور بالرضاء أمر لا يمكن تحقيقه

في نفس الوقت . وعليه ، فإن هذا النمط القيادى يجد أنه من الضرورى الجمع والتوفيق بين تلك الدرجة من الاهتمام بالأفراد وتلك الخاصة بالإهتمام بالإنتاج حتى يمكن الوصول إلى توازن عملى نسبي بين كل منها ، وهو التوازن الذى يحقق درجة مقبولة من الإنتاجيـة وكذلك درجة مقبولة أيضـاً من الشعور بالرضاء . ومن النـاحية التاريخية ، فان ردود الفعل العدوانيـة تجاه النمـط القيادى (١،٩) عادة ما تتبعها ردود فعل قوية تجاه النمط القيادى (٩،١) في معظم المنظمات . لقد نتج عن هذا التأرجح بين كلا النمطـين ضرورة البحث عن نقطة متوازنة ، أى النمط القيادى (٥،٥).

من بين الأنماط القيادية المختلفة الوارد ذكرها بالشبـكة الإدارية ، فان ذلك النمط القيادي الذى لا يحمل فى طياته معنى التضارب بين أهداف المنظمة من ناحية وبين حاجات الأفراد من ناحية أخرى هو النمط القيادى (٩،٩) . وحيث أن هذا النمط يفترض وجود دافع لدى البشر على الإرتباط بالعمل الجيد والإلتزام به ، فان المشاركة من جانب المرؤوسين فى تخطيط أعمالهم أمراً هاما . بمعنى آخر ، فان ذلك يعنى أنه من خـلال المشاركة والانجـاز الفردى والجماعي فانه يمكن تحقيق إنتاجيه مرتفعة وذلك إلى جانب إرتفاع الحالة المعنوية للعاملين داخل المنظمة أيضاً .

وباختصار ، فانه من بين الأنماط القيـادية الخمسة التي ناقشناها فان أربعة منها تفترض بشكل صريح أو ضمنى وجود تضـارب طبيعى بين الإنتاجيـة والشعور بالرضاء (الحالة المعنوية) . أن النمط القيادى المتطرف الذى يتحيز لجانب الانتاجية ، لأن هذا هو ما يدفع للأفراد من نقود لأجله ، هو النمط

القيـادي (١،٩) . أما النمط القيادى الذى يتحيز لجانب العلاقات الإنسانية ، أيمانا بأن جماعة العمل التى بتصف بوجود علاقات صداقة قوية بين أعضائهـا تصبح أكثر انتاجية ، هو النمط القيادى (٩،١) . أما ذلك النمـط القيادى الذى يحاول من خلاله القـائد الموازنة بين ضغوط الإنتاج من ناحية وبين الأخذ فى الأعتبـار للروح المعنـوية للأفراد من ناحية أخرى هو النمط القيادى (٥،٥) كذلك فإن المشرف الذى تعود أن ينهج منهـج النمط القيادى (١،٩) والذى قد يواجه بعض المقـاومة من جانب مرؤوسيه من ناحيـة وكذلك بعض الضغوط الرقابية من الاستشاريين من ناحية أخرى قد يتبنى فى النهايه اتجاهات ادارية سلبية كما هو الحـــال فى النمط القيادى (١،١) . وأخيرا ، فان النمط القيـادى الذى يفترض وجود درجة عالية من النضـج لدى المرؤوسين الأمر الذى يؤدى بدوره إلى زيادة الارتباط بالعمل والمشاركة فى تخطيطه فى اطار الأهداف الموضوعة هو النمط القيادى (٩،٩) .

رابعا — مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

بالاضافة إلى المسؤوليات الملقـاة على عاتق الرئيس فيما يتعـلق بتحقيق درجة عالية من الانتاجية في نفـس الوقت الذى يزيد فيه شعور المرؤوسين بالرضاء عن عملهم أيضاً ، نجد أن التطور التكنولوجى السريـع أضاف عبئا جديدا إلي هذه المسؤوليات . غالبا ما يتطلب التطور التـكنولوجى ضرورة استحداث تغييرات فى تنظيم العمـل وإجراءاته وطرقه ، الامر الذى يؤدى إلى حدوث تخلخل فى التكوين الاجتماعى داخل مكان العمـل . أن أحد ردود الفعل التي قد تلجأ اليها جماعة العمل في مواجهه هذا التخلخل هو مقاومة

التغيير ذاته . وبالرغم من أن هذه المقاومة قد تكون معلنة ، إلا أنها غالبا ما تكون ضمنية ، بمعنى أن يقوم أفراد الجماعة بوضع حد للجهود المبذوله لإثبات عدم جدوى التغيير وعدم فاعليته ، وبالتالى ضرورة الرجوع عنه . وفى هذا الجزء فسنقوم بتلخيص نتائج احدى الدراسات التى قام بها كوتش وفرنش (١) فى مجال مقاومة التغير وكيفية التغلب عليها .

أجريت دراسات كوتش وفرنش فى المصنع الرئيسى لشركة هاروود لصناعة الملابس الجاهزة . Harwood Manufactu ing Co ، حيث كانت احدى المشاكل الخطيرة التى تواجهها الشركة هى معارضة عمال ماكينات الخياطة لأية تغييرات فى طرق أداء العمل حتى ولو كانت ضرورية . ومن وجهة نظر أهداف المنظمة ، فان هذه المعارضة أدت إلى خفض مستويات الإنتاجية للعاملين . وبالنسبة للأعمال التى طرأ عليها تغييرات كثيره فقد وجدت الإدارة أن ٣٨٪ فقط من عمال ماكينات الخياطة استطاعوا أن يصلوا بانتاجهم إلى النمط المطلوب وهو ستون وحدة فى الساعة . أما الباقون ، أى الـ٦٢٪ ، فقد أصبح البعض منهم عاجزاً على أن يصل إلى النمط الإنتاجى المطوب ، كما قام البعض الآخر بترك العمل بالشركة . كذلك اتضح للادارة طول الفترة الزمنية التى قضاها العمال القدامى ذوى الخبرة للوصول إلى النمط الانتاجى المطلوب بالمقارنة بالعمال الحديثى العهد بالشركة . أن العامل الذى

---

(١) Coch, L., snd Frencq, J., Overcoming Resistance to Change, Human Relation Vol. 1, No. 4, 1948, dd. 512-532.

ارتبط مباشرة بهذا الأثر السلبي على الإنتاج كان ذلك الخاص بالتغيير الذى أدخلته إدارة الشركة .

وبالرغم من العلاوات المالية الإضافية التي قررتها إدارة الشركة وبالرغم من المناقشات التي أجرتها مع النقابة العمالية ، فقد استمرت هذه المشاكل داخل الشركة . وقد انحصرت أهداف الدراسة التي قام بها كوتش وفرنش فى : (١) معرفة لماذا يعارض الأفراد مبدأ التغيير ، (٢) وما الذى يمكن عمله بهذا الصدد . وعليه ، فان الخطوة الأولى فى الدراسة تطلبت ضرورة وضع تفسير مبدئى أو نظرية خاصة بأسباب المشاكل الخاصة بالإنتاج . ولقد كان أحد التفسيرات المحتملة لإنخفاض الإنتاجية بعد ادخال التغيير هو أن فترة الثمانية أسابيع التي وضعتها الإداره للوصول بمستوى الإنتاجية إلى النمط المطلوب كانت تمثل « ظاهرة تعلم » لا يمكن تجنبها من جانب العاملين . وحيث أن العمال الجدد استطاعوا أن يصلوا بمستوى انتاجهم إلى النمط المطلوب فى فترة زمنية أسرع بالمقارنة بالعمال القدامى . فان هذه الظاهرة لا تتناقص مع هذا التفسير . فاذا كانت العادات المكتسبة فى أداء العمل جاءت مخالفة لمتطلبات العمل الجديد ، الأمر الذى يؤدى إلى بطء فى التعلم ذاته ، فاننا ولاشك نتوقع أن يتطلب العمال القدامى وقتا أطول بالمقارنة بالعمال الجدد ، حتى يمكنهم اكتساب العادات الجديدة المطلوبة لأداء العمل ، ولاختبار صحة هذا التفسير المحتمل قام الباحثون بعمل مقابلات شخصية مع أولئك العمال الذين تغيرت أعمالهم وذلك بالاضافة إلى اجراء بعض دراسات الوقت والحركة عليهم أيضا وقد اتضح من هذه المقابلات عدم وجود أية شكاوى خاصة برغبة العمال فى أداء العمل بالطرق التي تعودوا عليها ، كما دلت دراسات الوقت والحركة على

عدم وجود أيه حركات إضافية غير مطلوبة لأداء العمل من جانب العاملين . ولا شك أن ذلك كله يعنى أن بطء التعــلم لم يكن السبب الرئيسي لمشكلة الوصول إلى النمط الإنتاجى الجديد . كذلك اتضح عدم وجود ارتباط بين مستوى انتاجيه العاملين قبــل ادخال التغيير من ناحية ودرجه الصعوبة التى انطوى عليهــا التغيير ذاته من ناحية أخرى ، الأمر الذى يمكن تفسيره بأن مشكله الانتاجية كانت مشكلة خاصة بالدافعية وليست مشكلة مرتبطة بالتعليم .

وعليه ، قام كوتش وفرنش بوضع تفسير للمشاكل التى صاحبت التغيير مبنى على مفهوم الدافعية . اقترح الباحثان أن التفاعل بين رغبة الفرد فى الوصول إلى النمط الإنتاجى الجديد بسرعة للحصول على الحوافز الماديه من ناحيه ، وادراكهم لدرجة الصعوبة التى ينطوى عليها أداء العمل فى المرحلة الأولى من مراحل التغيير من ناحية أخرى ، أدى إلى حالة ما من الشعور بالإحباط . ان هذا الشعور بالإحباط وخاصة إذا كان ظاهرة جماعية قد يؤدى إلى عدة نتائج محتملة . فحينما تكون جماعه العمل متماسكة ، فان الشعور بالاحباط ، وخاصة إذا اقترن بوجود اتجاهات سلبية تجــاه الادارة ، قد يؤدى إلى قيــام أفراد الجماعة بتقييد الانتــاج بدلا من بذل الجهود المستمرة للوصول إلى النمط الانتاجي الجديد . وحينما تكون جماعة العمل على درجة عالية من التماسك فى نفس الوقت الذى يتمتع فيه أعضاؤها باتجاهات إيجابية تجاه الادارة ، فان النتيجة الأكثر احتمالا هى ، (بذل الجهود المستمرة للوصول إلى النمط الانتاجي الجديد بدلا من قيام أفراد الجماعة بتقييد الانتاج . أما حينما لاتكون الجماعة متماسكة ، فان النتيجة الأكثر احتمالا حين إدخال أية تغييرات على

العمل هى ، قيام أفراد الجماعة بترك أعمالهم بدلا من التكامل وبذل الجهود الجماعية لتقييد الإنتاج أو الوصول إلى النمط الانتاجى المطلوب وعليه ، فان النتائج المتباينة المتعلقة بالنجاح فى الوصول إلى الأهداف الانتاجية المطلوبة من ناحية والقدرة على تقييد الانتاج من ناحية أخرى تعتبر أمراً مرتبطا بجماعات العمل المتماسكة .

لذلك رأى الباحثان أن هناك عنصران أساسيان ضروريان للوصول بمستوى الانتاج إلى الانماط المطلوبة وهى ، أن جماعة العمل يجب أن تكون متماسكة ، كما أنها يجب أن تحمل اتجاهات ايجابية تجاه إدارة المنظمة . ووفقا لذلك أعتقد الباحثان أن درجة المشاركة الفردية والجماعية فى تخطيط عملية التغيير ذاتها سوف يكون لها أثرا ملحوظا على كل من درجة تماسك جماعة العمل وكذلك على اتجاهات أعضائها . وإلى هذه النقطة من الدراسة فقد كان كوتش وفرنش يوجهان عنايتها إلى معرفة ما الذى يمكن عمله بصدد معارضة التغيير .

وبالرغم من قيامهم بدراسة عدد من جماعات العمل التى تعمل تحت ظروف متباينة ، إلا أنهما قاما بتحديد ثلاث ظروف عمل محددة يمكن من خلالها قياس الآثار المترتبة على مفهوم المشاركه . فى ظل الظروف الخاصة بعدم المشاركة من جانب المرؤوسين فى تخطيط عملية التغيير وأسبابه لهم . وفى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الجزئية من جانب المرؤوسين من خلال ممثليهم مع المشرفين ، قام ممثلى العمال بالاشتراك مع المشرفين فى تخطيط عملية التغيير . أما فى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الكاملة ، فقد قام المرؤوسون بالتخطيط الكامل لعملية التغيير . ووفقا لرأى الباحثين ، فقد كان من المتوقع أن تكون

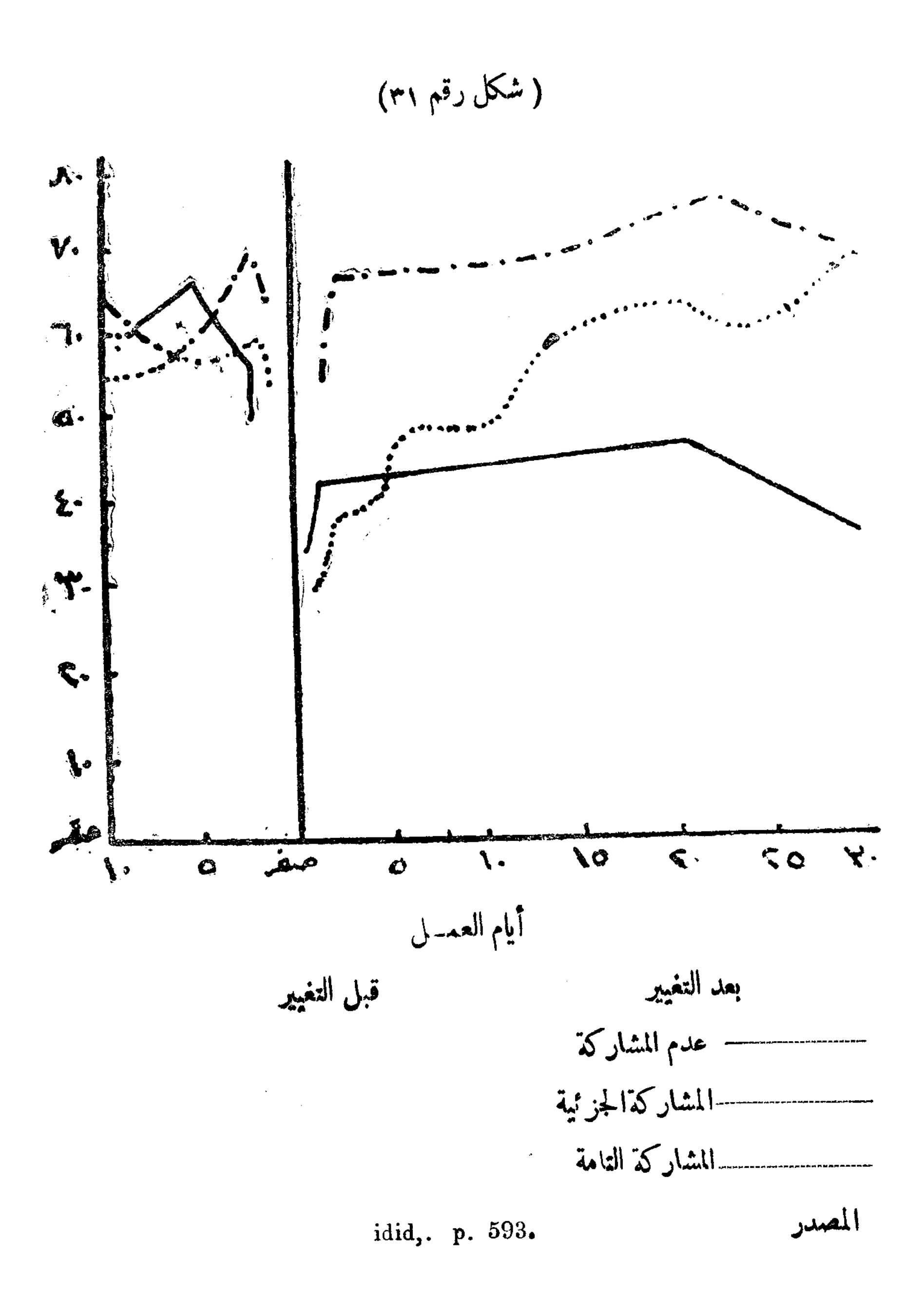
الظروف التي تؤدى إلى أحسن النتائج فيما يتعلق بالوصول إلى النمط الانتاجي المطلوب هي ظروف المشاركة الكاملة .

يوضح الشكل رقم (٣١) النتائج التي توصل اليها الباحثان . لاحظ أن أرقام الانتاج تمثل تلك التي ارتبطت بفترتى ما قبل وما بعد التغيير . فقبل ادخال التغيير كانت أرقام الانتاج للمجموعات الثلاث من جماعات العمل متساوية تقريبا . إلا أنه بعد ادخال التغيير ، فان جماعات العمل التي عملت تحت الظروف المتباينه من درجة المشاركة اختلفت تماما فيما يتعلق بانتاجية كل منها . لقد كانت أكثر هذه الجماعات نجاحا هي تلك التي عملت في ظل ظروف المشاركة الكاملة . وبالنظر إلى الشكل أيضا فقد كانت أقل هذه الجماعات نجاحا ، أي تلك التي قامت بتقييد الانتاج عند نقطة خمسين وحدة في الساعة تقريبا ، هي الجماعة التي عملت في ظل ظروف عدم المشاركة .

بعد ذلك قام الباحثان باعادة توزيع نفس الأفراد على مجموعات عمل جديدة تعمل في ظل ظروف متباينة من حيث درجة المشاركة ، إلا أن النتائج جاءت متسقة مع تلك المشار اليها في الشكل رقم (٣١) . ولاشك أن لهذه النتائج دلالة واضحة على أن الفروق بين انتاجية الأفراد لاترجع إلى الاختلافات الفردية بينهم ، ولكنها ترجع أساساً إلى ظروف المشاركة السائدة ومداها .

وبصفة عامة ، فقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن أحد الحلول التي يمكن اللجوء اليها للتغلب على معارضة الأفراد لمفهوم التغيير يتبلور في السماح باتاحة الفرصة المناسبة لهم للمشاركة في تخطيط عملية التغيير ذاتها . وبطبيعة الحال فانه لايمكن تطبيق هذا المنهج — مفهوم المشاركة — كأداة منفصلة ، بل يجب تطبيقها كجزء لاينفصل عن الفلسفة الادارية التي تميل إلى اعطاء المزيد من السلطة والمسؤولية إلى العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم .

(شكل رقم ٣١)



المصدر idid,. p. 593.

مراجعة عامة

من بين وجهات النظر المتعددة الخاصة بماهية الدور المناسب للمشرف ، فان ذلك الدور الذي يركز على أهميته كحلقة اتصال مع العمالة غير الادارية فى المستويات الدنيا بالمنظمة هو ذلك الدور الذى يتفق مع وجهة النظر الخاصة بالنظر اليه « كرجل المواجهة » . أن وجهة النظر التى تركز على وقوعه فريسة للكثير من الضغوط المتضادة هى تلك الخاصة «برجل الوسط» . كذلك فان وجهة النظر الخاصة بدور المشرف والتى ينتج عنها عدم قبوله كاملا اما كمدير أو كعامل هى تلك الخاصة «بالرجل الحدى» . وإلى المدى الذى يقوم فيه المشرف بالنظر إلى نفسه على أنه أحد العمال وليس أحد المديرين ، كلما تطابقت هذه النظرة مع مفهوم أو وجهة النظر الخاصة « بالعامل الآخر » . أما وجهة النظر التى تقترح أن ينحصر دور المشرف الأساسى فى كونه خبيراً متخصصا يقوم بمعالجة المشاكل الإنسانية هى تلك الخاصه بخبير العلاقات الإنسانية .

فى دراسات جامعة متشجيان الخاصة بالانتاجية والرضاء ، قام الباحثون بدراسة الآثار التى تترتب على منهجين من مناهج القيادة وهما القيادة التى تركز على الإنتاج ، والقيادة التى تركز على المرؤوسين . أحد النتائج التى توصل اليها الباحثون فى دراسات جامعة متشيجان تلخصت فى أن الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة اتصفت بوجود قيادة من النوع الذى يركز على الانتاج. بالاضافة إلى ذلك ، فانه وفقا لعلاقة السببية ، اتضح أن منهج الاشراف هو الذى يؤثر على مستوى الانتاجية ذاتها ، وليس العكس وكما اتضح من

دراسات جامعة ميتشجين أيضا ، فان القيادة التي تركز على المرؤوسين هي تلك القيادة التي تولى الكثير من الاهتمام والعنايه للمكونات الانسانية والموضوعية للعمل ، وليست المكونات الإنسانية وحدها أو الموضوعية فقط .

بالنسبة للشبكة الادارية ، فان ذلك النمط القيادى الذى يركـز تماما على الانتاج وليس على الأفراد هو ذلك النمط الذى يرمز اليه بـ (١و٩) فى حين أن ذلك النمط الذى يركز تماما على الأفراد وليس الانتـاج هو ذلك الذى يرمز اليه بـ (٩و١) . أن المشرف الذى يفشل فى توجيه اهتمامه إلى كل من الإنتاج والأفراد والذى ينظر إلى نفسه على أنه حلقة اتصال وليس صانـع للقرارات الادارية أنما يمارس النمط القيادي الذى يرمز اليـه بـ (١و١) ، فى حين أن التوازن النسبي الذى يحققه المشرف بين كل من الانتـاج والافراد انما يعبر عن النمط القيادى الذى يرمز اليـــه بـ (٥و٥) . ومن بين الانماط القيادية التي شملتها الشبكة الادارفة ، فان النمط القيادى الوحيـد الذى يفترض عدم وجود تضارب طبيعي بين تعظيم الانتاج من ناحية وتعظيم الشعور بالرضاء لدى العاملين من ناحية أخرى هو ذلك النمط الذي يرمز اليه بـ (٩و٩) .

فى دراساتهم لمعارضة التغيير فى شركة هارووود ، وجد كوتش وفرنش أن التفسير الأساسى للمعارضة من جانب العاملين انحصر فى أنه مشكلة دافعية وليس مشكلة تعلم .

كذلك اقترح كوتش وفرنش ضرورة توافرعنصرين حتي يمكن إحداث التكيف تجاه التغيير بنجاح وهما ، أن جماعة العمل يجب أن تكون من النوع

المتماسك ، وأنه يجب أن يتوافر لدى أعضائها اتجاهات ايجابية تجاه إدارة المنظمة . وفى اختبار الحل المقترح للتغلب على المعارضة التى أبداها العاملون تجاه التغيير ،قام كوتش وفرنش بتحديد ثلاثة أنواع من ظروف العمل يمكن للتغيير أن يتم من خلالها . وقد اتضح أن العمال الذين نجحوا بشكل منتظم فى التكيف مع التغيير كانوا أولئك الذين عملوا فى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الكاملة فى اتخاذ القرارات الخاصة بادخال التغيير ذاته .

الفصل الثالث عشر

وظيفـة الرقابة

ترتبط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة بشكل مباشر بتحقيق المنظمة لأهدافها . فحيث تقوم وظيفة التخطيط بتحريك أنشطة المنظمة،فأن وظيفه الرقابة تقوم بالتأكيد من أن هذه الانشطة يتم تحريكها في المسار المخطط لها .

سوف نقوم في المبحث الاول من هذا الفصل بمناقشة طبيعة عملية الرقابة، وكذلك الانواع المختلفة من الادوات الرقابية التي تقوم المنظمة باستخدامها وكذلك ردود الفعل المتوقعة من جانب العاملين لوظيفة الرقابة بشكل عام.

أما في المبحث الثاني فاننا سوف نقوم بمناقشة أداة تقييم ومراجعة البرامج Program Evaluation and Review Technique والتي عادة ما يرمز إليها بلفظ « PERT برت » بشيء من التفصيل كمثال على أحد الادوات الرقابية الحديثة التي تميل إلى مفهوم النظرة الشامله للأمور . وكما هو الحال بالنسبة لجميع أدوات الرقابة فان أداة «برت» يمكن استخدامها كأداة تخطيط ورقابة في نفس الوقت .

المبحث الأول

عملية الرقابة

بمجرد أن يبدأ أى نظام فى العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو منظمة أعمال فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التى تدفع هذا النظـام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه . ان عملية الرقابة الناجحة هى تلك التى ترمى إلى اجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة . وفى هذا المبحث فاننا سوف نقوم بشرح الخطوات الاساسية التى تنطوى عليها عملية الرقابة ، وأدواتها ، وكذلك المشاكل البشرية التى عادة ما تصاحب وظيفة الرقابة الفعالة فى المنظمة .

أولا ـ وضع المعايير

هناك ثلاث خطوات أساسية تكون فى مجموعها عملية الرقابة فى أية منظمة تشتمل هذه الخطوات على وضع المعايير الخاصة بالاداء ، مقارنة الاداء الفعلى بهذه المعايير ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . تعتمد الخطوة الاولى والخاصة بوضع المعايير على درجة وضوحها ، والتى تعتبر جزءا من وظيفة التخطيط كما يذكر القارىء .

أن ترجمة أهداف المنظمه فى صورة أهداف محددة قابله للقياس الكمى والتى تعتبر بمثابة المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم الاداء الفعلى هى تعبير عن الخطوة الخاصة بوضع المعايير . وعليه ، فان حصص المبيعات على سبيل المثال فى متجر للبيع بالتجزئة تعتبر مثالا على معايير الاداء الخاصة بهذا المتجر . إلا أن الحجم

الاجمالي للمبيعات وحده قد لايكون كافيا كمعيار للاداء ، لذلك فانه يجب الاخذ في الإعتبار أيضاحجم المبيعات المرتجعة . بمعنى آخر ، فانه نظرا لاحتواء المبيعات المرتجعة على عنصر تكلفة ، لذلك فأن صافي المبيعات يعتبر معيار أكثر دقة للاداء بالمقارنه باجمالي المبيعات . أضف إلى ذلك أن صافي المبيعات قد لايعتبر في حد ذاته معيارا دقيقا للاداء . فقد يتطلب الامر ضرورة اضافة بعض المعايير الاخرى مثل درجة الرضاء التي يشعر بها العميل ، وحجم المخزون السلعي ، وكذلك نوع البضائع المباعة أيضا . ويرجع السبب في تعدد هذه المعايير الي أن استخدام معيار واحد قد يكون أمراً مضللا. فعلى سبيل المثال قد تكون الزيادة في حجم المبيعات مرتبطة بسياسة عدم رد البضائع المباعة أو أستبدالها، الامر الذى ينعكس في شكل ازدياد الشعور بالاستياء من جانب العملاء ، الامر الذى يؤثر تأثيراً سلبيافي الاجل الطويل على المنظمة كلها وبنفس المنطق فان ازدياد حجم المخزون عن حد معين أنما يعنى زيادة في التكلفة الخاصة بالتخزين والتقادم وذلك بالإضافه الى التكلفة الناشئةعن تعطيل جزء من رأس المال العامل دون استثماره ومن الناحية الاخرى فان الإخلال من المخزون عن هذا الحد انما يعنى أيضا زيادة في التكلفة الناشئةعن انخفاض حجم المبيعات نظرا لعدم امكان إجابة جميع مطالب العملاء . وعليه ، فان تحديد معيار الاداء عادة مايتضمن عدة أوجه أو عدة معايير وليس وجها أو معيارا واحدا .

هذا ويمكن تطبيق واستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات والاجراءات وطرق العمل . وحيث أنه ليس بالامكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة ، فانه يصبح من الضرورى اختيار بضعة نقاط

بهدف الرقابة. وبالتعريف ، فان النقطة الاستراتيجية فى عملية ما بالمنظمة والتى يتم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابى هى تلك التى يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الاستراتيجية. وكلما تم اختيار وتحديد موقع نقطة الرقابة الاستراتيجية فى وقت مبكر ، كلما زاد احتمال اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة فى وقت مناسب بحيث لاتؤثر الانحرافات على تحقيق أهداف المنظمة . هذا ويجب اختيار وتحديد مواقع نقاط الرقابة الاستراتيجية بشكل يؤدى إلى أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعة عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها .

عادة ما تتعدد المعايير التي يتم وضعها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية . من بين هذه المعايير المتعددة فاننا سوف نناقش تلك الخاصة بالكمية والتكلفة والوقت والإستخدام والجودة .

أن تحديد حجم الإنتاج المتوقع ، وحجم المبيعات ، وعدد العاملين تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بالكم ، أو معايير كمية . كما أن تحديد حجم الأموال التى يتم صرفها على شراء المواد الخام أو تلك التي يتم انفاقها على الإعلان تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بعنصر التكلفة . كذلك فان وضع جداول الانتاج التى يجب اتباعها لإنجاز أنشطة محددة تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بمقدار الوقت المستخدم .

تعتبر الأنواع الثلاث للمعايير والتى تمت مناقشتها وهى ، الكمية ، والتكلفة الوقت المستخدم معايير واضحة نسبيا نظراً لأنها جميعاً تخضع للقياس الكمى ومن الناحية الأخرى . فان الأساس الكمي لمعيار الجودة قد يكون صعب

التحديد . فبينما يمكن تحديد حدود السماح الضرورية الخاصة بأحد المنتجات الملموسة بشكل كمي ، إلا أن الهدف الخاص بوجوب تحقيق ادارة الائتمان لما يسمى « بالعلاقات الجماهيرية الطيبة » والذى يعتبر معياراً للجودة أيضا قد يصعب تحديده فى شكل كمي .

ثانيا : مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير :

بعد تحديد نقاط الرقابة الاستراتيجية وكذلك معايير الأداء عند هذه النقاط ، فاننا نصبح فى حاجة إلى ضرورة مقارنة النتائج الفعلية التى تم تحقيقها داخل المنظمة بهذه المعايير . ويجب ملاحظة أن طريقة القياس التى تتبع في تقييم النتائج الفعلية يجب أن تتطابق مع تلك التي استخدمت في وضع المعايير .

ينبنى قياس النتائج عند نقاط الرقابة الاستراتيجية على نوع المعيار أو المعايير المستخدمة . وعليه ، فان عملية القياس قد تشمل الكمية ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجوده أيضا . وحين قياس الأداء الخاص بالمنظمة وكذلك تحديد المعايير فى المقام الأول ، فانه عادة ما نميل الى عدم التركيز النسبى على المقاييس غير الملموسة (غيرالواضحة) للجودة . فعلى سبيل المثال ، فاننا عادة ما نجد أن قياس حجم المبيعات الشهرية التى قام بتحقيقها أحد مديرى مناطق البيع يصبح أمراً سهلا ، فى حين أن قياس مدى نجاحه فى تنمية الكوادر الفنية المتخصصة للعاملين يصبح أمراً أكثر صعوبة . وبنفس المنطق فان النجاح فى التوصل إلى حدود التكلفة الخاصة بنفقات السفر والتى لا يجب الخروج عليها مثلا قد يصاحبه الفشل في تحديد المعيار الخاص لقياس الحاجة إلى السفر أو قيمة السفر ذاته ، وهذا بلا شك يؤدى إلى عدم التركيز النسبى

على قياس الجودة (أى قيمة السفر ذاته) .

وقد لا يتم قياس كل نتيجـة متحققـة عند كل نقطة من نقـــاط الرقابة الاستراتيجية بالضرورة . لذلك فغالبا ما يستخدم أسلوب العينـة فى اختيـار ما يجب قياسه . فالى المدى الذى يتم فيه استخدام جزء من النتـائج فقط عنـد نقطه الرقابة الاستراتيجية لأغراض القياس ، مع افتراض أن هذا الجزء يمثل كله ، فاننا نكون قد استخدمنا أسلوب العينة .

يتم عمل المتابعة عند نقاط الرقابة الاستراتيجية فقط بالنسبة لهذه المواقف التي تنحرف عن المعيار أو المعايير الموضوعة . أن توجيه اهتمام الإدارة وقصر هذا التوجيه على تلك المواقف التي يكون فيها انحرافا عن المعيار الموضوع هو ما يعرف باسم مبدأ الاستثناء أو الإدارة بالإستثناء . فعلى سبيل المثال نجد أن مدير المطعم الذى يتبع مبدأ الرقابة على جودة الأطعمة التى يقوم المطعم بتقديمها فى فترات زمنية عشوائية انما يطبق فى الواقع أسلوب العينة فى وضع وظيفـة الرقابة موضع التنفيذ العملى . كما أن مدير المطعم الذى يقوم باجراء التحقيق فيما يتعلق بطريقة اعداد الطعـام كلمـا وجد أن هناك شيئـاً خاطئاً أو كلما وردت اليه احدى الشكاوى ، انما يقوم فى الواقع بتطبيق مبدأ الاستثنـاء فى ممارسته لوظيفة الرقابة . فكما ان استخدام أسلوب العينة يقلل من عدد مرات الملاحظة أو القياس التى يجب عملها عند كل نقطة من نقاط الرقابة الاستراتيجية فان تطبيق مبدأ الاستثناء أو الإدارة بالاستثناء يقلل أيضـا من عـدد مرات المراجعة التفصيلية التى يقوم بها المدير حين ممارسته لمسؤوليات الرقابة . وعليه فان مقدار الوقت المنصرف على قياس النتائج عند نقاط الرقابة الإستراتيجيـة

يمكن تدنيتها باستخدام أسلوب العينة ، فى حين أن الوقت الذى يقضيه المدير فى مراجعة كيفية تحقيق الأهداف يمكن تدنيته أيضا بتطبيق المبدأ الإدارى المعروف باسم مبدأ الإستثناء .

ثالثا — اتخاذ الأجراءات التصحيحية :

بعد تحديد ووضع معايير الآداء وبعد قياس النتائج ، فانه يمكن استخدام عدة أدوات رقابية داخل المنظمة يعرف البعض منها باسم الأدوات المانعة فى حين يعرف البعض الآخر باسم الأدوات التصحيحيه . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمناقشة مبسطة للموازنات ، التقارير الإحصائية للرقابة والمراجعة الداخلية . ومن بين هذه الأدوات جميعاً فان الموازنات تعتبر أكثر شيوعا واستخداما فى كل من مرحلة التخطيط ومرحلة الرقابة .

ان استخدام الموازنات لأغراض مراجعة أوجه الصرف وتصحيحها يعتبر جزءاً من وظيفة الرقابة ، في حين أن وضع الموازنات فى المقام الاول يعتبر جزءاً من وظيفة التخطيط . وبالنسبة للأنواع الاربعة من المعايير التي ناقشناها والتى تشملها وظيفة الرقابة ، فان معيار الكلفة هو المعيار الذى يرتبط أساسا باستخدام الموازنات .

إن نقاط القوة الأساسية في استخدام الموازنات تعتبر أيضا نقاط الضعف الاساسية لها . تتلخص أحد المميزات الاساسية للموازنات في أنها تساعد على التنسيق بين الانشطة المختلفة للمنظمة وذلك باستخدام أساس موحد للقياس والرقابه عليها ألا وهو الاساس النقدي (التكلفة) . ومن الناحيه الاخرى ، فان الاعتماد والتركيز على هذه العوامل التى يمكن اخضاعها القياس الكمي ،

أى التى يمكن التعبير عنها بوحـدات نقدية ، يؤدى أيضـا الى اهمال تلك العوامل التى لا يمكن التعبير عنها بوحدات نقـدية بسهولة . وعليـه ، فان قدرة المدير على مقارنة الأداء الخاص بادارة المبيعات مثلا عن طريق استخـــدام الموازنات يعتبر أحد نقاط القوة الخاصة بها كما أن أسلوب الموازنات الذى يؤدى إلى التركيز الشديد على ضرورة خفض التكلفة فى ادارات الانتاج والى عدم التركيز على تقييم الجهود المبذولة فى تحسـين الجودة يعتـبر أحـد نقاط الضعف الخاصة بها أيضا . إلا أن احدى الميزات العامة للموازنات ينحصر فى أن وضع هذه الموازنات واستخدامها يؤدى الى اثارة اهتمام الادارة تجـاه أهمية وظائفها وخاصة تجاه وظيفتى التخطيط ، والرقابة .

وبالإضافة إلى التطبيق الواضـح للموازنات فى المواقف التى يمكن فيهـا القياس الكمى لقيمة النتايج بها ، فان استخدامها يتطلب أيضا ضرورة تحـديد مستويات الأنشطة المختلفة — أى حجمها — فى وقت سـابق . فحتى إن اختلفت مستويات الأنشطـة الفعليـة عن تلك الموضوعات مسبقـا — أى عن الموازنات التخطيطية — فان هذا الاختلاف قد يكون تعبيرا عن درجة المرونة الخاصة بالمنظمة .

إن احدى الطرق التى تتبعها الإدارة للقضاء على مشكلة عدم المرونة تنحصر فى استخدام ما يسمى بالموازنات المتغيرة . وبهذه الطريقة فان الموازنة تأتى خالية من ذكـر أرقام محدده ، بل يتم عملها وفقا لمستوى النشـاط ذاته

خلال الفترة التخطيطية . وعليه ، فانه بازدياد حجم الإنتاج الفعلى فان الموازنة تقوم بتحديد نصيب أكبر من الأموال لبند التكلفة الخاص بالأجور المباشرة ومن الناحية الأخرى فاننا لا نتوقع أن يؤدى استخدام الموازنات المتغيرة الى تحديد أقساط متغيرة خاصة باستهلاكات المبانى والمعدات وفقا لمستوى الإنتاج وعليه ، فان أسلوب الموازنات الذى يتم فيه الربط بين التكلفة المخططة المتغيرة وليست الثابتة مع مستوى أو حجم الأنشطة ذاتها هو ما يعرف باسم الموازنات المتغيرة .

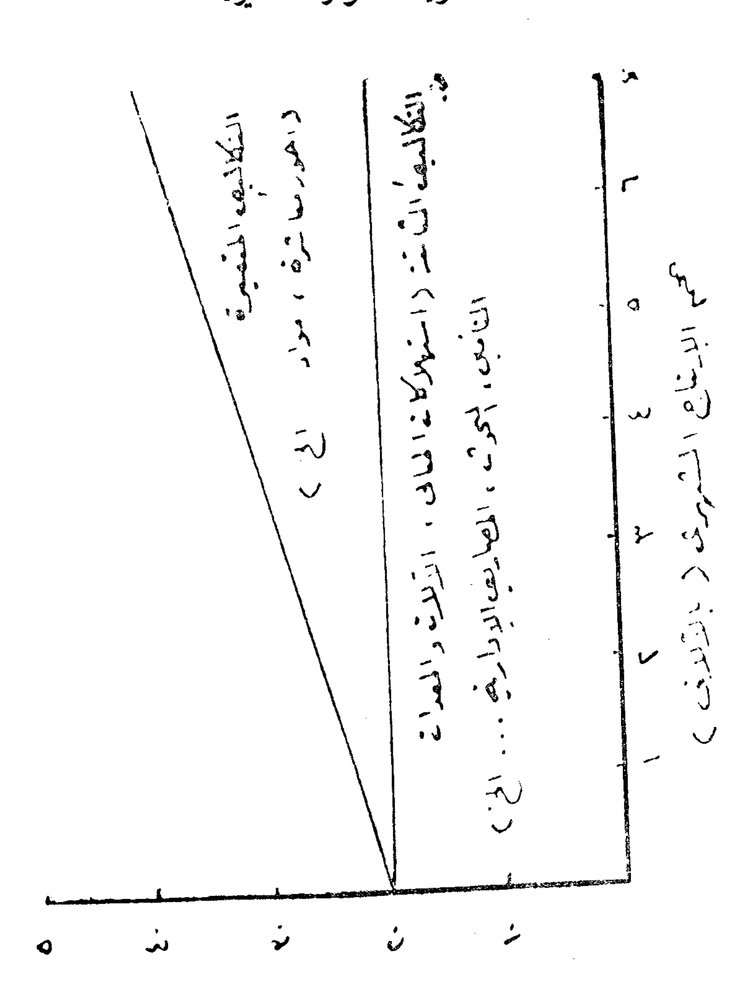
يعطى شكل رقم (٣٢) مثالا على الموازنة المتغيره التي يمكن استخدامها فى كل من وظيفتى التخطيط والرقابة . لاحظ أن التكاليف الثابتة فى هذا الشكل تظل ثابتة بغض النظر عن الاختلافات فى حجم الانتاج من شهر لآخر ، أي أنها ثابتة عند ٢٠,٠٠٠ جنيه .

ومن الناحية الأخرى ، فانه بالنسبة للمستويات المختلفة لحجم الانتاج ، كما هو موضح بنفس الشكل ، فان التكلفة الاجمالية المخططة تتراوح من ٢٠,٠٠٠ جنيه كحد أدني الى ٤٣,٠٠٠ كحد أقصى .

فبالإضافة الي اجبار الاداره على دراسة العلاقات الفعلية بين المستويات المختلفة للانتاج من ناحية والتكلفة من ناحيه أخرى ، فان الميزه الأساسيه للموازنات المتغيره تنحصر فى أنها تؤدى الى السماح بمرونه أكثر فى استخدام الموازنات .

شكل رقم (٣٢)

خريطه الموازنه المتغيرة



بالإضافة إلى الموازنات ، فان هناك مايسمى بالتقارير الاحصائية الرقابة ، وهى تلك الأدوات التي تقوم بالتركيز على معايير الآداء التي يصعب إخضاعها للقياس الكمى فعلى سبيل المثال فان التقرير الدورى الخاص بتحليل معدل دوران العمل يعتبر تقرير رقابة احصائى . ونظراً لأن التقارير الاحصائية قد تفقد معناها تماما ما لم يتم مقارنتها ببيانات احصائية مشابهة لها عن فترات زمنية سابقة ، لذلك فانه من الضرورى اعدادها على أساس مستمر .

يعتبر تحليل نقطة التعادل أحد أدوات الرقابة التي يتم استخدامها أيضاً فى منظمات الأعمال . يتطلب تحليل نقطة التعادل استخدام خريطة يوضح بها الحجم الاجمالى للمبيعات الذى يلزم لتغطية اجمالى التكاليف . وبالنظر إلى خريطة التعادل فى الشكل رقم (٣٣) ، فان حجم المبيعات الذي عنده يغطى تماما اجمالى التكاليف ٣٠٠٠ وحدة . وعليه ، فى هذه الحالة فان ٣٠٠٠ وحدة تعتبر بمثابة نقطة التعادل .

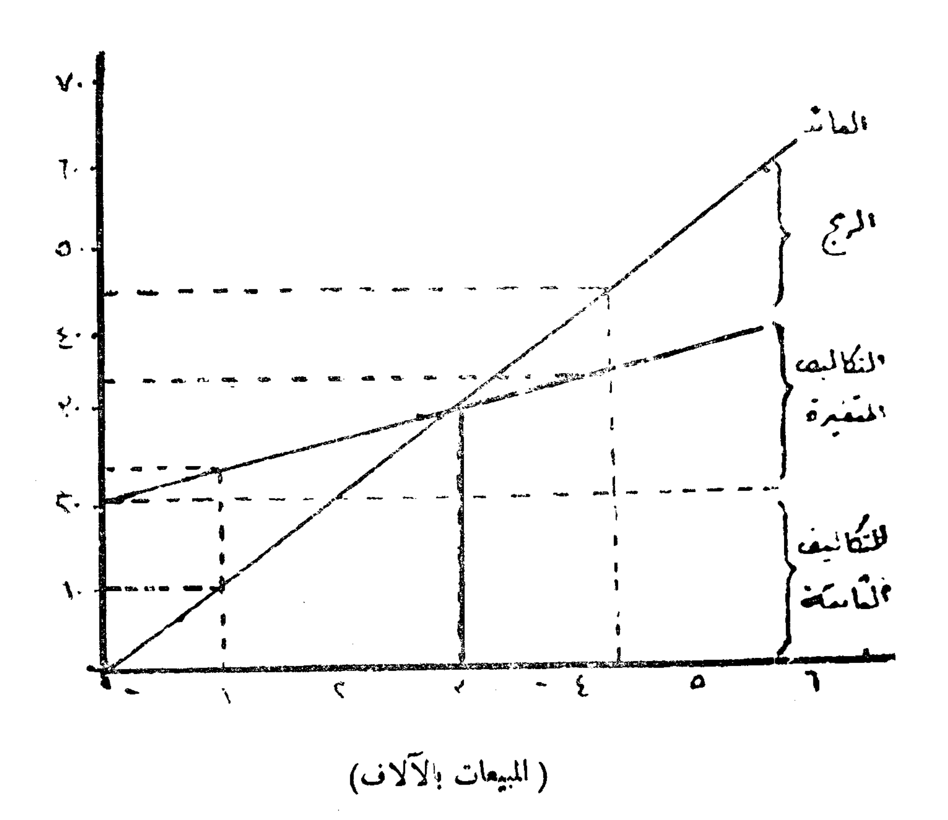
وكما يلاحظ القارىء فان خريطة التعادل تشبه فى مظهرها خريطة الموازنة المتغيرة . إلا أنه يجب ملاحظة أنه فى حين تهدف خريطة الموزنة المتغيرة إلى تخطيط عناصر الموازنة ذاتها ، فان خريطة التعادل تستخدم فى تحديد الأرباح أو الخسارة المتوقعة عند كل مستوى من مستويات المبيعات وعليه ، فبينما يمثل المحور الأفقى فى الشكل رقم (٣٢) عدد الوحدات المنتجة ، فان نفس المحور فى الشكل رقم (٣٣) عدد الوحدات المباعة . كذلك فحيث يمثل المحور الرأسى فى الشكل رقم (٣٢) أنواع التكاليف المختلفة ، فان نفس المحور فى الشكل رقم (٣٣) يمثل التكاليف والعائد .

وكنوع من التمرين على قراءة واستخدام خرائط التعادل ، فان حجم اجمالى العائد الذى يرتبط بحجم للمبيعات وقدره ١٠٠ وحدة فى الشكل رقم (٣٣) هو ١٠٫٠٠٠ جنيه . كما أن مقدار التكلفة الاجمالية التى ترتبط بحجم للمبيعات وقدره ١٠٠٠ وحدة هو ٢٣٫٥٠٠ جنيه تقريبا . وعليه ، فانه عند حجم للمبيعات وقدره ١٠٠٠ وحدة فاننا نتوقع أن يكون اجمالى الخسارة هى ١٣٫٠٠٠ جنيه . وبالمثل ، فانه عند حجم للمبيعات وقدره ٤٥٠٠ وحدة فاننا نتوقع أن يكون اجمالى الربح هو ١٠٫٠٠٠ جنيه . (إيراد قدره ٤٥٫٠٠٠ جنيه مطروحا منه تكلفة وقدرها ٢٥٫٠٠٠ جنيه) .

شكل رقم (٣٣)

خريطة التعادل

العائد والتكلفة (بآلاف الجنيهات)



وعليه ، فانه بمقارنة العائد بالتكلفة عند كل مستوى من مستويات المبيعات فان خريطة التعادل تقوم بتحديد الحجم المتوقع للربح أو الخسارة .

تعتبر تقارير الرقابة الخاصة أداة رابعة من أدوات الرقابة قدتحتوى وقد لا تحتوى هذه التقارير على بعض البيانات الاحصائية إلا أنهـا تختلف عن غيرها من التقارير فى أنها يتم عملها لأنشطة معينة وفى أوقات محددة ولأهداف محددة أيضاً . وعليه ، فان هذه التقارير الخاصة يتم عملها على أساس غير مستمر . هذا وتنحصر ميزة هذه التقـارير فى توجيه الاهتمام الاضـافى من جانب الادارة تجاه تلك الأنشطة التى تنحرف عما هو متوقع لها. وعليه ، فان هذه التقارير تعتبر تطبيقا مباشرا لمبدأ الاستشارى الذى سبقت الإشارة اليه . أن التقرير الخاص بمراجعـة اجراءات العمل الحالية فى مجال نشاط محـدد مثل معالجة الشكاوى يعتبر مثالى على تقارير الرقابة الخاصة.

وأخيرا ، فان الرقابة الداخلية تعتبر أداة خامسة من أدوات الرقابة التى يتم استخدامها داخل المنظمة . فبالإضافة إلى المراجعة الداخلية للحسـابات ، فان التقييم الخاص بكيفية تطبيق السياسات وبرامج وطرق العمل وكذلك مدى تحقيق الأهداف فى مجال نشاط متسع نسبيا أنما تدخل جميعهـا فى نطاق المراجعة الداخلية . فعلى سبيل المثال ، إذا قامت ادارة التدريب المركزية فى منظمة كبيرة الحجم باخطار جميع أقسام التـدريب اللامركزية بالفروع بضرورة قيام كل منها بعمل تقييم سنوى لكافة انشطتها باتباع قائمـة تحتوى على عدد محدد من العوامل أو المعايير أنما تقوم فى الواقـع بعمل واستخدام أسلوب المراجعة الداخليه .

وبالرغم من التشابه بين الرقابة الداخلية وتقارير الرقابة الخاصة ، إلا أن الفروق الاساسية بينهما تنحصر في أن تقارير الرقابة الداخلية عادة مايتم اعدادها على أساس ، كما أنها عادة ماتكون أكثر عمقا وتغطية.

وبايجاز ، فقد قمنا بمناقشة خمسة أنواع من أدوات الرقابة وهى الموازنات ، والتقارير الاحصائية ، تحليل نقطة التعادل والتقارير الخاصة ، والمراجعة الداخلية إن أدوات الرقابة التي ترتبط بالتحليل المالي بشكل مباشر هى تلك الخاصة بالموازنات ، وتحليل نقطة التعادل . أما الاداة الرقابية التى ترتبط مباشرة بالمبدأ الإدارى الرقابي المعروف باسم مبدأ الاستثناء فهى التقارير الخاصة . كما أن أداة الرقابة التي عادة مايتم عمليا وأستخدامها على أساس مستمر والتى عادة ما توجه لقياس النتائج غير الملموسة وكذلك تلك التى يمكن قياسها كميا بسهولة هي تلك المعروفة باسم المراجعة الداخلية .

وكنقطة أخيرة ، فانه لايمكن للمدير الذى يعتمد على استخدام الادوات الرسمية للرقابة فقط أن يتفهم جميع الانشطة التى تسود منظمته تفهما كاملا ، كما أنه لايمكنه القيام بوضع برنامج العمل الرقابي المناسب لها أيضا ، ذلك أنه فى أى موقف تنظيمى ، فان الاندماج الشخصى بين المدير والآخرين ممن يعملون معه ، وذلك بالإضافة إلى استخدام الادوات الرقابيةالمختلفة .الرسمية، يعتبر أمراً ضروريا حتى لاينعزل هذا المدير عما يدور من حوله .

رابعا - ردود الفعل البشرية تجاه الرقابة المركزية

يتحدد نجاح أى نظام للرقابة أولا وآخراً علىقدرته على إحداث التغيير

المطلوب فى الانماط السلوكية للعاملين . وبالرغم من أن المنهـج الكلاسيكي لأنظمة الرقابة يفترض أن الافراد سيقومون بصورة آلية باجراء التصحيح فى كثير من الاحيان حيث يقوم الافراد بمعارضة أنظمة الرقابةالرسمية لعدد من الاسباب سوف نقوم بمناقشتها الآن .

أحد الاسباب التى تفسر معارضة الافراد لأنظمة الرقابة الرسمية ينحصر فى أن اجراءات الرقابة عادة ما تميل إلى إحداث هذه في صورة الفرد عن ذاته ، بمعنى أن تقارير الرقابة عادة ماتركز على ابراز النقاط السيئة في أداء الفرد لعمله ، وليس النقاط الجيدة . وبالنسبة للتـأثير الذى تحدثه المكافآت على تغيير سلوك الافراد ، فانه ليس من المستغرب أن يميل الفرد إلى الابتعاد عن المواقف أو الارتباطات غير السارة.

وبافتراض أن الفرد يتقبل ضرورة البحث والتقصى ،وبالتالى ،تصحيح كل نقاط ضعفـه ، فان أهداف نظـام الرقابة تحتاج إلى أن تحوز قبوله كاشياء لها قيمتها . وعليه ، فان الفشل فى تقبل أهداف المنظمـة يعتبر بمثابة عامل ثان يفسر المعارضة التى قد يبديهـا الافراد تجاه أنظمـة الرقابة . فعلى سبيل المثال نجد أن المدير التنفيذي الذى يشعر بأن مستوى وظيفته وطبيعة عمله لا يمكن قياسها بالساعات والدقائق قديعارض فكرة اثبات حضوره وانصرافه بالتوقيع اليومى على الكشوف المعدة لذلك .

حتى لو اقتنـع الفرد بضرورة معرفه كل ماهو غير سـار عنه ، وحتى لو اقتنع بأن أهداف نظام الرقابة أهدافا لها قيمتها ، فقد يميل إلى أن يشعر أن

نمـط الأداء المتوقع منه عال أكثر مما يجب ، وبالتالى ، فانه برفض أهداف النظام على هذا الأساس .

ومن الناحية الأخرى إذا كان بالإمـكان بالنسبة لبعض المواقف وضـع معايير الأداء التى تتناسب مع كل فرد حده،فان هذا ولاشك يزيد من الأفراد الأنظمة والرقابة دون معارضة شديدة . فعلى سبيل المثال ، فبالقياس بحصص المبيعات المعيارية التى يتم تطبيقها على جميع أفراد هيئة البيـع بغض النظر عن التفاوت فى الخبرات الفردية ، فان تحديد حصص المبيعات وفقا للأداء السابق يحتمل أن تكون أكثر قبولا بواسطة رجال البيـع .

ومن الناحية الأخرى ، فان الفرد قد لاينظر إلى المعيار على أنه عال فقط ، بل قد ينظر اليه على أنه غير مرتبط،أو على الأقل مقياس غير كامل ،لقياس نجاحه فى تحقيق أهداف المنظمه . فعلى سبيـــل المثال ، قد يقوم رجل البيع بمعارضة الأداة الرقابية التى تركز على أهمية حجم المبيعات الحالى ، إذا ماكان مقتنعا بأهمية خلق العلاقات الودية المثمرة مع العملاء فى الأجل الطويل .

قمنا حتى الآن بمناقشة أربعة أسباب تفسر معارضة الأفراد لأنظمة الرقابة الرسمية داخل المنظمة وهذه الأسباب هى ، الميل إلى تجنبالحقـائق والأشياء الغير سارة ، الفشل فى قبول أهداف المنظمـة ، الاعتقاد بأن معـايير الأداء المتوقع بلوغها أكثر من اللازم،والاعتقاد بأن المعايير تعتبر مقاييس (كامله-ناقصة) لقياس درجة النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة .

بالإضافة إلى ماسبق ، فأن أحد أسباب يتبلور السبب الخامس من أسباب

المعارضة قد تنحصر فى أن الفرد فلا لايعترض على أنظمة الرقابة فى حد ذاتها، ولكنه يعترض على أعضاء هذه السلطة الرقابية لمجموعة معينة من الأفراد داخل المنظمة . فقد لايبدى الفرد أيه اعتراضات على اجراءات الرقابة التى يتولى رئيسه القيام بتنفيذها ، فى حين أنه من المحتمل كثيرا أن يقوم الفرد التنفيذى بمعارضة اجراءات الرقابة التى يتم ادارتها بواسطة مجموعة خارجية من المجموعات الاستشارية .

وأخيرا ،فكما هو معروف عن تواجد نوعين من المنظمات داخل أيه منظمة وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، فهناك أيضا نظاما من أنظمة الرقابة داخل كل منظمة . وهذا يعنى أن زملاء العمل عادة ماينظر إليهم على أنهم أحد المصادر الهامة الخاصة بالرقابة على عمل الفرد . فحينما تتسق قيم جماعة العمل مع أهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع وجود درجة عالية من القبول لأدوات الرقابة ، أما حينما تتعارض هذه القيم مع أهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع درجة عالية من الرفض لهذه الأدوات . كذلك فحينما يكون التأثير الذى يحدثه التنظيم غير الرسمى عاملا مؤثراً وهاما فى قيام الافراد بمعارضة أنظمة الرقابة ، فان أحسن طريقة لمعالجة هذه المشكلة تتطلب ضرورة تغيير وجهة نظر الجماعة تجاه المعارضة ، وليس وجهة نظر الفرد نفسة .

وبايجاز . فهناك ستة أسباب تفسر معارضة الأفراد لأنظمة الرقابة قمنا بمناقشتها وهى ، الميل إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة ، الفشل فى قبول أهداف المنظمة لاعتقاد بأن معايير الآداء المطلوب الوصول إليها أعلى مما يجب ، الاعتقاد بأن المعايير المستخدمة لاتمثل مقاييس كاملة لقياس درجة

النجاح في تحقيق أهداف المنظمة ، رفض الرقابة الخارجية ، والتضارب الذى قد تخلقة الرقابة بين الفرد والتنظيم غير الرسمي الذى ينتمى إليه.

خامسا - نحو رقابة أكثر فاعليه

لاشك أن لكل سبب من أسباب معارض أنظمة الرقابة رد فعل مقابل يتمثل فيما قد يتخذه المدير من قرارات وأفعال للقضاء على هذه المعارضة أو للاقلال منها . على أيه حال فانه يمكن القول أيضاً أن هناك وجهة نظر عامة قد تزيد احتمال قبول الأفراد لأنظمة الرقابة ، إذا ماتم الاخذ بها . هناك ثلاثة زوايا تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابة ، وهى،الرقابة المركزية ،الرقابة الفردية ، والرقابة الذاتية .

أن الرقابه المفروضة على موازنات ادارة ما بواسطة خبير استشارى مالى تعتبر مثالا على الرقابة المركزية . كما أن المراجعة والتصحيح الذى يقوم به الرئيس فى علاقته بمرؤوسيه تعتبر مثالا على الرقابة الفردية . كما أن الفرد الذى يقوم باجراء التصحيح الواجب فى طريقة أدائه لعمله بعد أن يتأكد له فشله السابق فى تحقيق الاهداف المطلوبةمنه إنما يمارس ذلك النوع من الرقابة التي تعتبر مثالا على الرقابة الذاتية .

وبالنسبة لقبول الافرادللاجراءات الرقابية،،فإنه كلما زادت درجة ارتباط الفرد بالقرارات الخاصة بالرقابة ، كلما زاد احتمال قبوله لها ووضعها موضع التطبيق العملي . وعليه ، فانه بالنسبة للزوايا الثلاث التى يمكن من خلالها النظر إلى أنظمة الرقابة وكيفية عملها ، فانه يمكن القول أن البشر بصفة عامة عادة مايفصلون الرقابه الذاتية عن غيرها من أنواع الرقابة ، كما أنهم عادة

ما لايفضلون الرقابة المركزية عن أى نوع آخر من أنواع الرقابة،أما الرقابة الفردية فان تفضيلهم لها يأخذ مكانا وسطا .

ومن وجهة نظر الكلاسيكية للتنظيم فقد كان التركيز على مركزية تدفق بيانات الرقابة تجاه الادارة العليا شديدا .

ومن الناحية الاخرى ، فبالنسبة لوجهة النظر السلوكيـة فيما يتعلق بأداء المنظمة فقد كان التركيز على أهمية تدفق بيـانات الرقابة إلى أدنى المستويات بالمنظمة شديداً . ومن وجهة النظر السلوكية أيضا فانه يمكن تطبيق النموذج المغلق للاتصالات ، والذى سبق لنا مناقشته فى الجزء الخاص بالاتصالات ، على الاجراءات الرقابية بشكل مباشر . فمن وجهة النظر هـذه ، فان ارتداد المعلومات المتعلقة بالنتائج إلى الفرد القـائم بالعمل يؤدى إلى التوقيت السليم الخاص بالعمل الرقابى .

وبالنسبة لفلسفة التنظيم وهيكله،فان التركيز على الرقابة الذاتية يعتبر أمراً متسقا مع فلسفة اللامركزية .

مراجعة عامة

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية وهى،تحديد المعايير ، ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة .

عادة مايتكون معيار الاداء الخاص بمجال عمل أو نشاط معين من عـدة أوجه أو زوايا للاداء . كما أن تلك النقطة التي يتم أختيارها من بين النقـاط التى تكون عملية ما من عمليات المنظمة كنطقة أساسية يتم عندها تنفيذ العمل الرقابى هى تلك التي تعرف باسم نقطة الرقابة الاستراتيجية .

يمكن تحديد عدة أنواع من المعايير وفقا لنوع القياس المطلوب عند نقطة الرقابة الاستراتيجية ، وهـذه المعايير هي ، الكميـة ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجودة .

تتلخص إحدى المشاكل العامة التي تعترض تحديد المعايير وقياس النتائج الفعلية في أنه كلما كانت معايير ومقاييس الجودة غير واضحة وغير ملموسة كلما زاد الميل إلى الاقلال من التركيز عليها .

حينما تتم مراجعة جزء من الناتج (النتائج) الخاص باحدى نقاط الرقابة الاستراتيجية بافتراض أن هذا الجزء يمثل مجموع الناتج كله ، فان ذلك يعني استخدام أسلوب العينة في الرقابة أيضا . هذا ويمكن الاقلال من أعمال المتابعة المرتبطة بعملية الرقابة أيضا إذاما قامت الادارة بتطبيق المبدأ الاداري المعروف باسم مبدأ الاستثناء .

أن الادوات الرقابية الثلاث التي تميل إلى استخدام البيـانات الكمية بما في ذلك تدفق الاموال هي، الموازنات، والتقارير الاحصائية، وتحليل نقطة التعادل .

أن أسلوب الموازنات الذي ينطوي على مرونة كبيرة فيما يتعلق بالتخطيط والرقابة وذلك بانطوائه على عدة تقديرات مقابل عدة مستويات مختلفـة من النشاط هو ذلك الاسلوب الذي يعرف باسم الموازنات المتغيرة .

من بين هاتين الاداتين الرقابيتين التي تميل إلى أن تكون أدوات غير كمية، فان تلك الاداة التي يتم استخدامها على أساس غير مستمر ، كما أنهـا تتصف بمجالات تطبيق محدودة للغـاية هي أداة التقـارير الخاصة ، على حين أن تلك الاداة التي يتم استخدامها على أساس مستمر ، كمـا أنها تتصف بتغطية أشمل للعديد من المجالات هي الاداة التي تعرف باسم المراجعة الداخلية .

أن الزوايا الثلاث الرئيسية المحتملة التي تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابة هي ، الرقابة المركزية ، والرقابة الفردية ، والرقابة الذاتية .

إن تلك الزواية التي تتصل بكيفية تنفيذ نظـام الرقابة التي يركز عليها المنهج الكلاسيكي لنظرية الادارة تنحصر في الرقابة المركزية .

أما تلك الزاوية التي تتصل بكيفيـــة تنفيذ نظام الرقابة التي يركز عليها المنهج السلوكي فهي الرقابة الذاتية .

المبحث الثانى

أسلوب تقييم ومراجعة البرامج

Program Evluation and Review Technique

هناك العديد من الاساليب التي تم استحداثها لمساعدة الادارة فى القيام بوظائف التخطيط والتى ترتبط ارتباطا وثيقاً بالاساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الادارية التي سبق لنا مناقشتها فى مكان سابق . وفى هذا المبحث فأننا سوف نقوم بتقديم أهم هذه الاساليب ، وذلك من حيث مدى انتشار استخداماتها ، وهو ذلك الاسلوب المعروف باسم أسلوب تقييم ومراجعة البرامج . وبعكس الادوات الكلاسيكية للرقابة على الوقت التي ينطوى على عنصر « عدم التأكد» فيما يتعلق بمتطلبات وقت العمل .

أولا - الأساليب الحديثة للرقابة

وكما هو معروف عن الاساليب المرتبطة ببحوث العمليات، فان الاساليب الحديثة الرقابة تميل إلى الاخذ بالنظرة الشاملة وليست الجزئية للأمور . وعليه ، فانه بدلا من التركيز على المكونات أو الاجزاء المكونة للمنظمة، فان الاساليب الشاملة للرقابة تلقى الضوء على العلاقات بين الانشطة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المشروع أو أى برنامج من برامجه .

لاتزدوج الاساليب الحديثة للرقابة كثيراً مع الاساليب التقليديه لها ، ذلك أنها تستطيع أن توفر ذلك النوع من المعلومات التى لايمكن للأساليب

التقليدية الآتيان بها . وعليه ، فحينما يتم استخدام الأساليب الحديثة فان ذلك عادة مايتم (ليس كبديل للادوات التقليدية) للرقابة ولكن بالإضافه اليها . وعلى وجه التحديد فان معظم الأساليب الحديثة تركز فى الرقابة على الوقت المستخدم ، فى حين تركز الأساليب التقليدية ، مثل الموازنات على الرقابة على التكلفة .

أحد هذه الأساليب الحديثة الهامةوالتى يتم استخدامها بكثافة فى صناعات الفضاء والأسلحة الحربية وغيرها هو ذلك الأسلوب المعروف باسم أسلوب تقييم ومراجعة البرامج . وأتساقا مع باقى الأساليب الحديثة للرقابة فان هذا الأسلوب يهتم اهتماما مباشرا بالرقابة على الوقت المستخدم لإنجاز العمل . ولقد كان مكتب البرامج الخاصة التابع للتجربة الأمريكية أول من أدخل أسلوب تقييم ومراجعة البرامج – أى أسلوب برت – فى برنامج بولاريس عام ١٩٥٨ . وقد أوضحت التجربة الأمريكية أنه بسبب استخدام أسلوب برت فى البرنامج فقد أمكن لها الانتهاء من إعداد الغواصة المزودة بصواريخ بولاريس فى فترة زمنية تقل عامين عن الوقت الأصلى المحدد للأنتهاء منها ، مدللة بذلك على القيمة الكبرى لأسلوب برت فى أحكام الرقابة على الوقت (أى الجدولة الزمنية) .

وفى نفس الوقت الذى كانت فية التجربة الامريكية منهمكة فى إدخال أسلوب برت بالتعاون مع مؤسسة بوز وآلن . وهاملتون للاستشارات الإدارية ، كانت شركة دى بونت Du Pont Company مهتمة أيضا بمشكلة الوقت والتكلفة اللازمتين للانتاج الفعلى للمنتجات التى يتم استخدامها

بمعرفة وحدات البحوث بالشركة . وقد استطاعت الشركة أن تبتكر أسلوبا آخر يعرف باسم أسلوب المسار الحرج Critical Path Method . ومثل أسلوب برت فان أسلوب المسار الحرج كان يهتم بتحقيق نتائج أفضل فيما يتعلق بالرقابة على الوقت أيضاً .

وبالرغم من اهتمام الادوات التقليدية للرقابة ، وخاصة الموازنات ، فان بعض الظروف القديمة التي اتبعت في جدولة الإنتاج يمكن اعتبارها طرقا سابقه على كل من برت وأسلوب المسار الحرج . ومن بين هذه الطرق تلك الخريطه المشهورة المعروفة باسم خريطة جانت Gantt Chart . ويذكر القارىء أن جانت كان أن أحد المعاصرين لفردريك تيلور ، لذلك فانه عادة مايذكر أسمه حين الحديث عن حركه الإدارة العلمية .

يوضح الشكل رقم (٣٤) الهيكل العام لخريطة جانت . وكما يتضح منها ، فان عرض كل عمود يعبر عن اجمالي الوقت المخطط لكل عمل. أضف إلي ذلك أن التداخل بين الاعمدة إنما يشير إلى تلك الاعمال التي يمكن اتمامها فى نفس الوقت ، فى حين أن عدم وجود التداخل يشير إلى أن العمل المعين يجب اتمامه أولا قبل البدء فى العمل الذى يليه . وبالرجوع إلى إلى نفس الشكل فاننا نجد على سبيل المثال أن التنفيذ الخاص بالعمل (ج) لايمكن البدء فيه حتى يتم الانتهاء من تنفيذ العمل(ا).

وقد استخدم جانت لفظ « علامات الطريق » milestones لتمثل النقاط التى عندها يتم الانتهاء من جزء هام من العمل . وحيث أنه يتم قياس النتائج عند هذه النقاط فانها تكون فى الواقع مشابهة لنقاط الرقابة الاستراتيجية

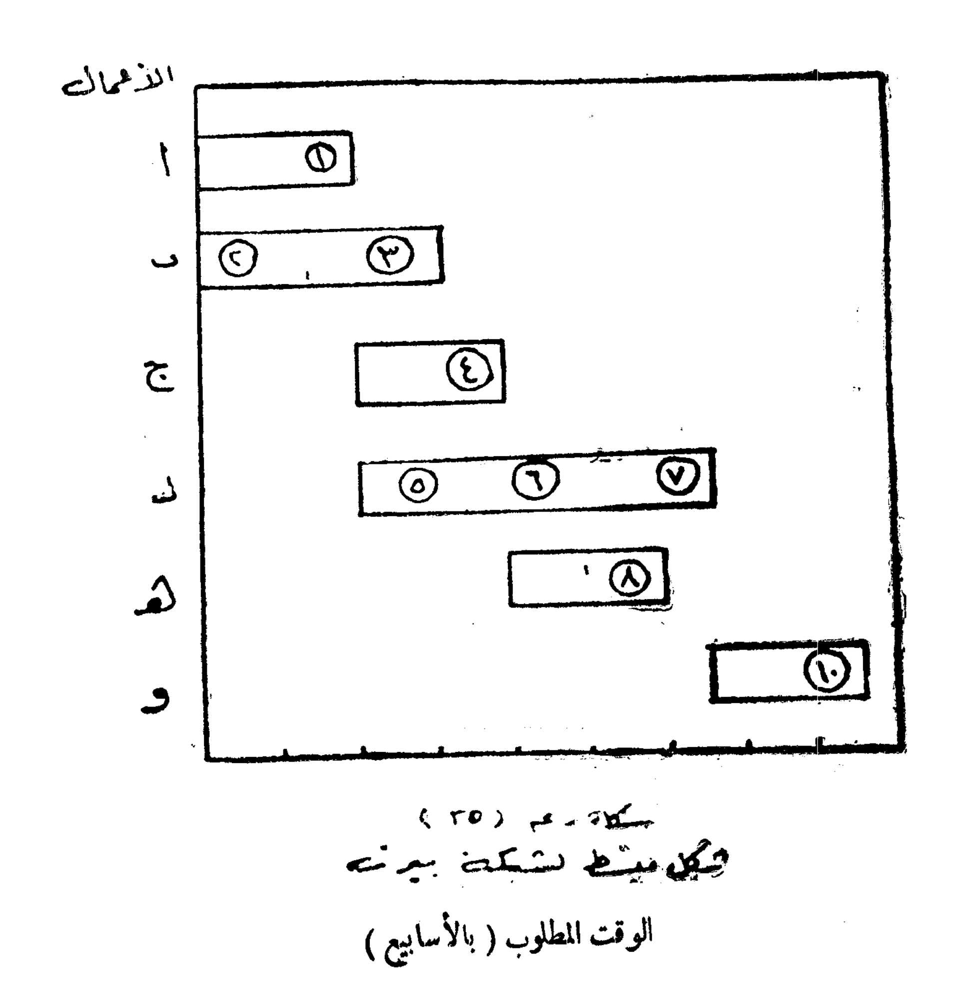
التي سبقت الإشارة اليها . وبطبيعة الحال فانه يمكن استخدام هذه العلامات كأساس لتقييم جدولة البرنامج وليس لتقييم جودة الإنتاج . فبالرجوع إلى الشكل نجد أن العلاقات الخاصة بكل عمل هي تلك التي يرمز اليها بالارقام المكتوبة داخل الدوائر .

أضف إلى ذلك أنه لا يمكن الوصول إلي علامة ما إلا بعد الوصول إلى أي انجاز - جميع العاملات السابقة لها المرتبطة بنفس العمل. وعليه ، فان التقدم تجاه العلامة رقم(٣) لا يتحقق إلا بعد الانتهاء من العلامة رقم (٢) .

على أية حال، فانه يجب ملاحظة أن خريطة جانت لا توضح تتابع العلامات الخاصة بالاعمال المنفصلة . وكما سنرى بعد قليل ، فان أسلوب برت يقوم بالتركيز على هذه العلاقات المتتابعة . فبالرجوع إلي الشكل رقم (٣٤) نجد أن التقدم نحو العلامة رقم (٨) قد وقد لا يتوقف على ضرورة الانتهاء من العلامة رقم(٦) .

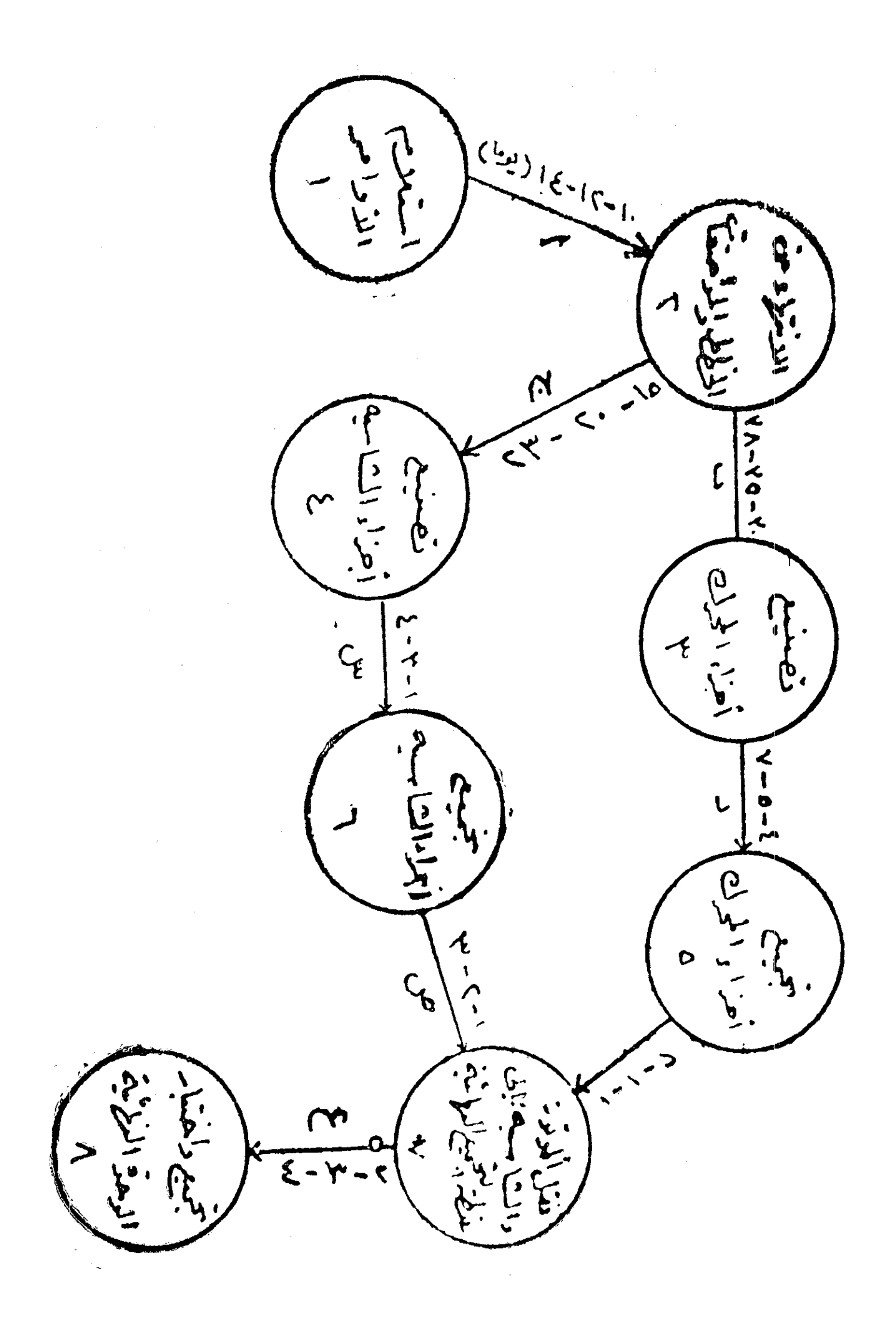
(شكل رقم ٣٤)

خريطة جانت



الوقت المطلوب (بالأسابيع)

وعلى عكس خريطة جانت فان أسلوب برت يتضمن تحديد جميع أنشطة البرنامج وكذلك العمليات المرتبطة بها والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف النظام. بالنظر إلى الشكل رقم (٣٥) فان العملية الأولى فى سلسلة العمليات المتتابعة هى تلك الخاصة باستلام الأوامر ، كما أن العملية الأخيرة هى تلك الخاصة بتجميع واختبار الوحدة النهائية . هذا وسوف نقوم فى هذا المبحث بتغطية تفصيلية لعناصر أسلوب برت وكذلك لعملياتها الحسابية. إلا أنه يجب ملاحظة أن الأمثلة المعطاة سوف تكون أسهل بكثير من تلك التى قد نواجهها فى الحياة العملية. أن التطبيق العملى لأسلوب برت فى الصناعة يتضمن المئات بل الآلاف داخل الموقف ، أو الشبكة الواحدة ، كما يطلق عليها ، وذلك بعكس الرسم المبسط لشبكة برت الذى يوضحه الشكل رقم (٣٥) ، حيث مركز على ثمانية عمليات فقط لاغير . وفى الجزء التالى مباشرة فاننا سوف نناقش عناصر شبكة برت . وعليه ، فان ذلك يعنى تغطية النواحى الهيكلية لهذا الأسلوب أولا . وفى الجزء الاخير من هذا المبحث فاننا سوف نقوم بتوضيح استخدامات أسلوب برت فى مجال اتخاذ القرارات والرقابة ، أى أن التركيز سوف ينتقل إلى النواحى الوظيفية له .



ثانيا – عناصر شبكة برت

كما سبق أن أشرنا باختصار ، فان شبكة برت تتكون من مجموعة من العمليات المتتابعة التي ترتبط ببعضها البعض بمجموعة من الأنشطة الضرورية. وكما هو موضح بالشكل رقم (٣٥) ، وكما هو الحال بالنسبة لجميع شبكات برت ، فان العمليات تقع داخل الدوائر ، فى حين يشار الى الأنشطة بالأسهم التى تتصل بهذه الدوائر .

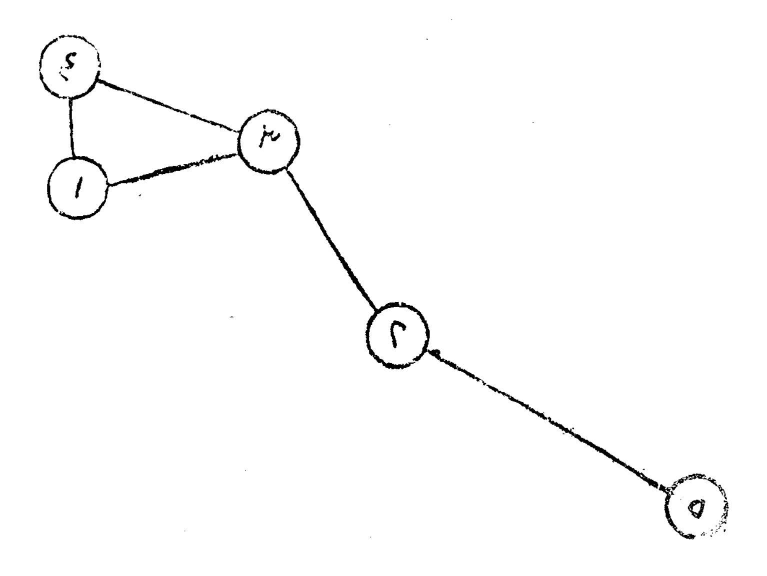
باستخدام مسميات أسلوب برت فان لفظ « العمليـة » يعنى البدء فى أو الانتهاء من إحدى الخطوات الهامة للبرنامج . ووفقا لهذا التعريف المحـدد ، فان العملية لا تستغرق أى وقت زمنى أو تستهلك أية موارد . وعليـه ، وبالرجوع إلى مسميات برت ، فان « العملية » تختلف عن (النشاط) الذى يتضمن استخداما ما للوقت أو الموارد .

عادة ما يرمز الى العمليات بالأرقام ، فى حين يرمز الىالأنشطة بالأحرف وعليه ، فان العمليات فى الشكل رقم (٣٥) يمكن تحديدها بالأرقام (١ – ٨) فى حين تتحدد الأنشطة بالأحرف (أ – ع) وبدلا من استخدام الاحرف ، فغالبا ما يتم تعريف النشاط بأرقام العمليتـين اللتين تتصلان به . وعليه ، فان نشاط (٣ – ٥) يعتبر طريقـة بديلة لتعريف النشاط (د) فى الشكل رقم (٣٥) . وبالمثل فان التسمية البديلة للنشاط (س) هو النشاط (٤ – ٦). وعليه ، فان الهيكل الاساسي لشبكة برت يتكون من مجموعة من العمليات التي ترتبط ببعضها البعض بالانشطة الضرورية .

ان ذلك العنصر الذى يستغرق الوقت ويستهـلك الموارد هو ذلك العنصر

الذى يصف النشاط داخل شبكة برت . هذا ويجب ملاحظة أن أى انجاز ذى معنى فى البرنامج والذى ينظر اليه على أنه لحظة زمنية محددة وليس على أنه يستغرق أى وقت أو يستهلك أية موارد إنما يصف ما أسميناه بالعملية. وفى شبكة برت فان العمليات يشار اليها بالارقام داخل الدوائر ، فى حين يشار الى الانشطة بلاحرف (أو أزواج الارقام) المرتبطة بالاسهم .

ان الارقام التى تستخدم لتعريف الانشطة فى شبكة ما قد لاتكون مرتبة بشكل متتابع بالضرورة ، ذلك أنها تستخدم كمسميات أو عناوين . ومن وجهة النظر هذه فان الرسم التالى يعتبر مثالا صادقا على شبكة برت .



وكما سبقت الاشارة فان أسلوب برت يهتم باحكام الرقابة على الوقت المستخدم . وطبقا لذلك فانه يتم عمل ثلاث تقديرات من الوقت ـ متفائل ، أكثر احتمالا ، ومتشائم ـ لكل نشاط . ان ذلك التقدير الذى يقوم على

افتراض أن كل شيء سوف يسير وفقا لما هو مخطط له تماما هو ذلك التقدير الزمنى المتفائل . كما أن ذلك التقدير الذى يثبت صحته فى معظم الاحيان إذا ما تكرر النشاط الواحد عدة مرات تحت نفس الظروف هو ذلك التقدير الزمنى الاكثر احتمالا . وأخيرا ، فان ذلك التقدير الذى يقوم على افتراض أن كل شيء سوف لا يسير وفقا لما هو مخطط له دون الوصول إلى كارثة محققة هو ذلك التقدير الزمنى المتشائم وعليه ، فمن بين التقديرات الثلاث لعنصر الوقت الذى يقوم المشرف بعملها ، فان أطول هذه التقديرات الزمنية هو التقدير المتشائم ، كما أن أقصر هذه التقديرات الزمنية هو التقدير المتفائل أما ذلك التقدير الزمنى الذى يقع بين هذين الطرفين فهو التقدير الاكثر احتمالا .

فى بعض الأحيان قد يتم كتابة هذه التقديرات الزمنية الثلاث فوق الاسهم التى تمثل أنشطة شبكة برت . وبالرجوع الى الشكل السابق رقم (٣٥) فانه بالنسبه للنشاط (٢ ـ ٣) على سبيل المثال فان التقدير الزمنى المتفائل له هو (٣٠) يوما ، أما التقدير الزمنى الاكثر احتمالا له فهو (٣٥) يوما ، فى حين أن التقدير الزمنى المتشائم له هو (٣٨) يوما .

غالبا ما يتم الجمع بين التقديرات الزمنية الثلاث لكل نشاط فى شكل متوسط مرجح يطلق عليه (الوقت الزمنى المتوقع للنشاط) والذي يرمز اليه بـ (ت م) فاذا ما رمزنا الى التقدير الزمنى المتفائل بالحرف (ف) ، والتقدير الزمنى الاكثر احتمالا بالحرف (ت) ، والى التقدير الزمنى المتشائم بالحرف (م) ، فانه يمكن استخدام المعادلة الآتية لحساب قيمة ت م :

$$\text{ت م} = \frac{\text{ف} + \text{٤ ح} + \text{م}}{\text{٦}}$$

وهذا يعتبر تقديرا لمتوسط الوقت الذى قد يستغرقه النشاط المعين إذا ما تكرر عدة مرات . ان التقدير الزمنى الذى يتم ترجيحه بشكل أكثر من غيره من التقديرات كما هو موضح بهذه المعادلة هو التقدير الأكثر احتمالا .

بافتراض القيم التالية لكل من ف ، ح ، م ، فانه يمكن حساب ت م لكل نشاط مستخدمين في ذلك الأرقام العشرية بدلا من الكسور . يوضح الجدول هذه الحسابات .

النشاط	ف	ح	م	تم
هـ	٤	٧	١٠	٧ر—
و	١	٣	٦	٣ر١٧
ى	٣	٤	٦	٤ر١٧

$$\text{ت م} = \frac{\text{ف} + \text{٤ ح} + \text{م}}{\text{٦}}$$

و باستخدام نفس المعادلة السابقة فانه يمكن حساب ت م لكل نشاط من الأنشطة المبينة بالشكل رقم (٣٥) كما تظهر فى الجدول التالى :

النشاط	تم
أ	—ر١٢
س	٢ر٨٣
ع	—ر٣

فاذا افترضنا أننا أعطينا الأرقام التالية لنشاطين من شبكة ما لبرت ، كما فى الجدول التالى ، فانه يمكن القول أن النشاط (ك) يتسم بدرجة أكبر

النشاط	ف	ح	م	تم
ك	١	٤	٧	—ر٤
ل	٣	٤	٥	—ر٤

من عدم التأكد المرتبطة بالوقت الزمنى المتوقع للانتهاء منه بالمقارنة بالنشاط (ل) . وكما يلاحظ القارىء ، فانه كلما اتسع المدى ، أى الفرق بين التقدير المتفائل والتقدير المتشائم . كلما زادت درجة عدم التأكد المرتبطة بالوقت الزمنى المتوقع الخاص بالنشاط . ونظراً لأهمية درجة عدم التأكد — أى التباين — المرتبطة بالوقت المتوقع لكل نشاط فى تحليل برت ، فانه يتم حسابها باستخدام المعادلة التالية حيث ترمز (ت) الى التباين . فاذا قمنا بحساب

$$ت = \left[\frac{(م - ف)}{٦}\right]^{٢}$$

التباين الخاص بالوقت المتوقع حينما يكون التقدير الزمنى المتفائل هو يوما واحدا وحينما يكون التقدير الزمنى المتشائم هو سبعة أيام ، فان :

$$ت = \left[\frac{(٧ - ١)}{٦}\right]^{٢} = ١$$

فان أكملنا الجدول التالى مع التقريب الى أقرب رقمين عشريين إذا اعطينا المعادلات الآتية :

$$ت_{م} = \frac{ف + ٤ح + م}{٦} ،$$

$$ت = \left[\frac{(م - ف)}{٦}\right]^{٢}$$

فان هذه الحسابات تظهر كما فى الجدول التالى :

النشاط	ف	ح	م	ت م	ت
١—٢	٤	٦	٧	—ر٦	١١ر—
١—٣	٥	٦	٨	—ر٦	٤٤ر—
٢—٥	١٠	١٤	٢٢	١٤ر٦٧	—ر٤

وبالنسبة للبيانات المذكورة بالجدول السابق ، فان تلك لقيمة من قيم الوقت المتوقع التى يمكن أن نضع فيها ثقتنا أكثر من غيرها هى تلك الخاصة بالنشاط (١ — ٢) ، لأن القيمة المتوقعة لوقت هذا النشاط تنطوى على أصغر قيمه للتباين . وبنفس المنطق ، فان تلك القيمة من قيم الوقت الضائع التى لا تكون موضع ثقتنا هى تلك القيمة الخاصة بالنشاط (٢ — ٥) لأن قيمة الوقت المتوقعة لهذا النشاط تنطوى على أكبر قيمه للتباين .

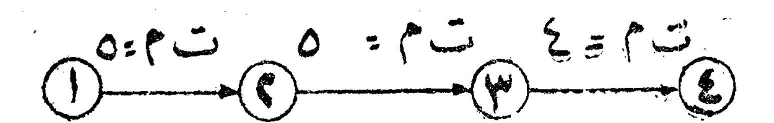
وبالرجوع الى المعادلة :

$$ت = \left[\frac{م - ف}{٦}\right]^{٢}$$

فانه يمكن استكمال الجدول التالي الخاص بالشكل رقم (٣٥) .

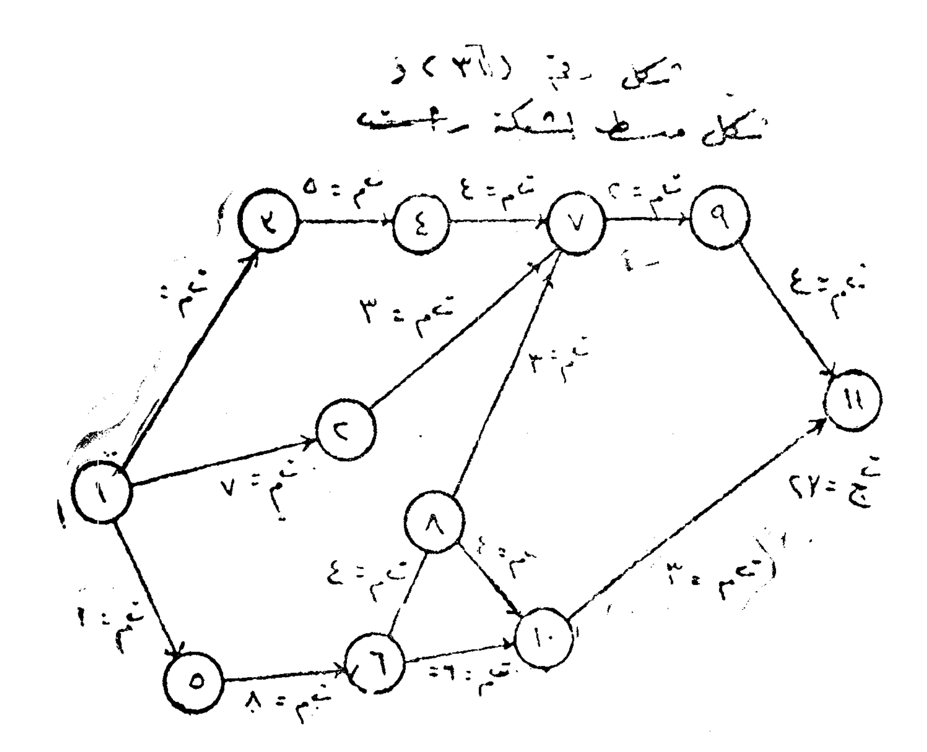
النشاط	ف	ح	م	ت
ا	١٠	١٢	١٤	٤٤ر—
د	٤	٥	٧	٢٥ر—
ش	١	١	٢	٠٣ر—

والآن سوف نوجه اهتمامنا الى العمليات بدلا من الأنشطة . إن الوقت المتوقع الخاص بعملية ما هو عبارة عن الوقت المتوقع الخاص بالوصول الي هذه العملية بافتراض وجود ومعرفة الوقت المتوقع الخاص بكل نشاط داخل الشبكه . فبالنسبة للشبكة الواردة ذكرها أسفله ، فانه يمكن حساب قيمة $ت_{م٣}$ الخاصة بالعملية رقم (٢) ، أى الوقت اللازم للوصول الى عملية رقم (٣) ، وبالتالى ، فان $ت_{م٣}$ = ١٠ (وهى تساوى مجموع قيم تـم للأنشطة (١ – ٢) ، (٢ – ٣) .



عادة ما توجد عدة مسارات داخل الشبكة الواحدة تلتقى جميعها فى العملية الأخيرة أو عند عملية أو عمليات محددة . فعلى سبيل المثـــال نجد فى الشكل (٣٦) أن المسارات الثلاث التي تؤدى الى تحقيق العمليـة رقم (٧) تتكون من العمليات [١، ٣، ٤، (٧)] و [١، ٢، (٧)] و [١، ٥، ٦، (٨)] ، وهذا يعتمد أنه يجب الانتهاء من جميـع العمليات السابقـة قبل الانتهـاء من العملية موضع البحث ذاتها . فعلى سبيل المثال فان العملية رقم (٧) فى الشكل

شكل رقم (٣٦) :
شكل مبسط لشبكة بيرت



(٣٦) لا يمكن الانتهاء منها إلا بعد الانتهاء من كل الأنشطة الداخلية فى المسارات الثلاث التى قمنا بتحديدها . وعليه ، فحينما يوجد مسارين أو أكثر تؤدى جميعها الى الوصول الى عملية ما ، فان الوقت المتوقع الخاص بهذه العملية (تمم) يصبح مساويا للوقت المتوقع لأكثر هذه المسارات طولا .

فاذا قمنا بحساب الوقت المتوقع تمم ـ الخاص بالعملية رقم (٧) فى الشكل رقم (٣٦) فان

تمم (٧) = (حاصل جمع تم فى طول المسارات)

فاذا أكملنا الجدول الآتى الى العمليات الواردة ذكرها بالشكل رقم (٣٦) فانها تبدو كالآتى :

العملية	تمم
٣	٦
٥	٦
٩	٢٣ (١ و ٥ و ٦ و ٨ و ٧ و ٩)
١١	٢٧ (١ و ٥ و ٦ و ٨ و ٧ و ٩ و ١١)

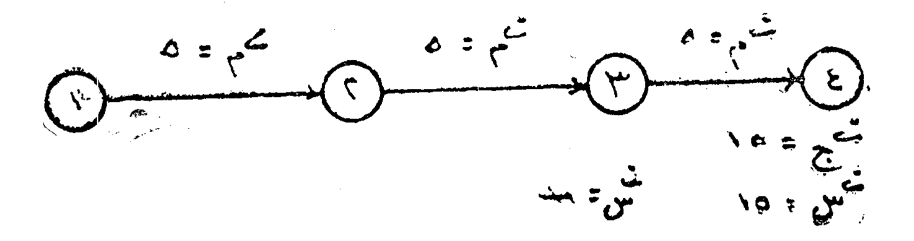
هذا ويجب ملاحظة أنه بينما يرمز الى الوقت المتوقع الخاص بالنشاط بالرمز تم ، فانه يرمز الى الوقت المتوقع الخاص بالعملية بالرمز تمم .

هناك قيمتان اضافيتان ترتبطان بالعمليات فالقيمة تح ترمز الى الوقت المجدول ، أى الوقت المحدد أو المتعاقد عليه للانتهاء من البرنامج أو من جزء

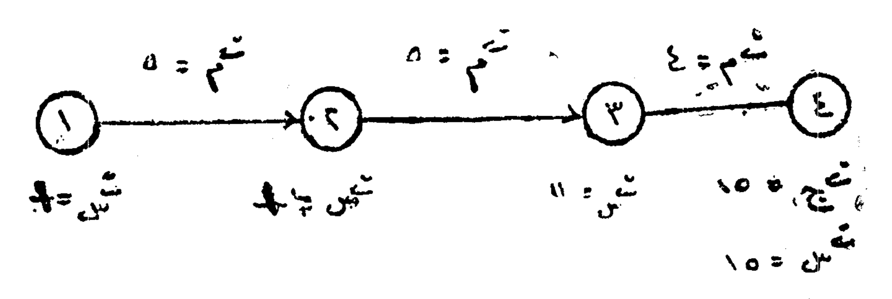
أساسي منه . فبالرجوع الى الشكل رقم ٣٦ فان الوقت المجـــدول ، تـج ، الخاص بالعملية رقم ١١ والتي بانتهائها تتحقق أهداف البرنامج تـج = ٢٧

ومن الناحية الاخرى فان تـس ترمز الى الحد الاقصي للوقت المسموح به للانتهاء من كل عملية ، حتي يمكن الحفاظ على الجدولة الزمنية الخـــاصة بالبرنامج كله . وعليه ، فانه يجب تحديد تـس الخاصة بكل عملية وبدقـــة بحيث أنه إذا أمكن الانتهاء من كل عملية فى الشبكة فى حدود هـذا الوقت ، فانه يمكن حينئذ الانتهاء من البرنامج فى الوقت المجدول تـج له . ففى الشكل رقم ٣٦ ، فان قيمة تـس الخاصة بالعملية رقم ١١ يجب أن تكون ٢٧ وهى تساوى تـج لأن العملية رقم ١١ هى آخر عملية .

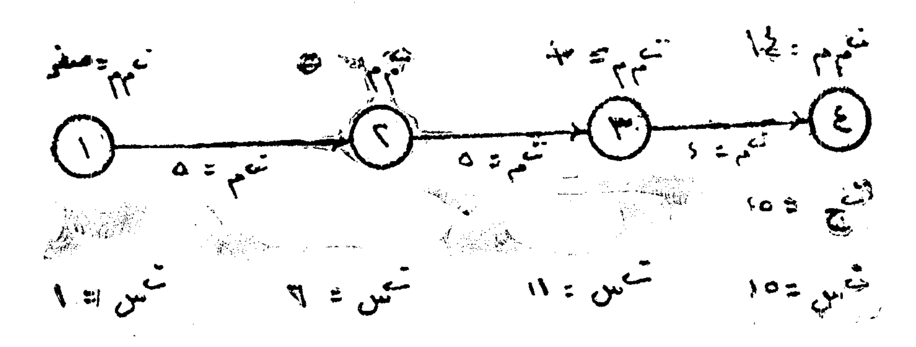
عند حساب تـس لعملية ما ، فانه يجب عمـل ذلك بالرجوع الى الوراء ابتداء من الوقت المجدول للانتهاء من آخر عملية فى الشبكة . فبالنسبة للشبكة المذكورة أسفله وبافتراض أنه يجب الانتهاء من البرنامج كله فى ١٥ يوما ، وأن الوقت المتوقع للنشاط الاخير فى الشبكة « نشاط ٢ ـ ٤ » هو أربعة أيام فان عدد الايام التى يجب أن يستغرقها الوصول إلى عمليـة رقم ٣ حتي يمكن الانتهاء من البرنامج كله فى الوقت المجدول له هو موضح أسفل الشبكة التاليه ويساوى ١١ .



وعليه ، فانه حتى يمكن حساب قيمة ت‌س لأية عمليـة . فانه يجب طرح قيمة ت‌م الخاصة بالنشاط التالى لها من قيمة ت‌س للعمليـة التالية لهـا أيضا . فاذا قمنا بحساب الحدود القصوى للوقت المسموح به للانتهـاء من كل من العمليات رقم ٢ و ١ ، أى ت‌س . ووضع هـذه القيم أسفـل الشبكة الواردة أسفله ، فانها تبدو كالآتى :

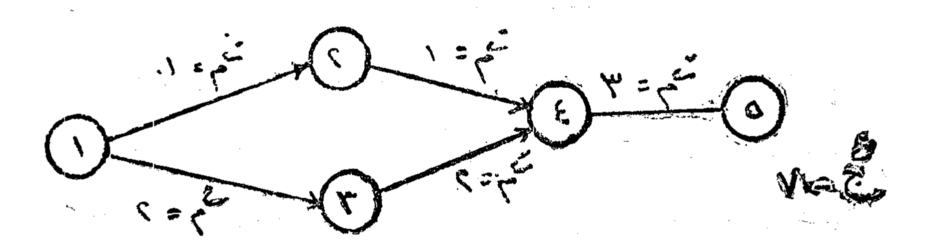


وبطبيعة الحـال ، فان امكانية الوفاء بالحـد الاقصى المسموح به للوقت لكل عملية أى — ت‌س — من عدمه يتوقف على قيمـة ت‌م‌م ، أى على الوقت المتوقع للانتهاء من كل عملية . فى الشبكة الواردة أسفله ، إذا قمنا بحساب قيمة ت‌م‌م لكل عملية من العمليـات ، وضع هـذه القيم أعلى الشبكة فى المكان المخصص لذلك ، فانها تظهر كالآتى :



بالرجوع الى الشبكة الواردة أعلاه ، فانه يجب الانتهاء من العملية رقم ٢ فى خلال أحد عشر يوما من الآن ، كما أن الوقت المتوقع للانتهاء من العملية رقم ٣ هو عشرة أيام من الآن وذلك حتى يمكن الحفاظ على الجدولة الزمنية الخاصة بالبرنامج كله .

حين القيام بحساب قيمة تمم لأية عملية ، فانه يجب علينا أن نتتبع جميع المسارات من بداية الشبكة حتى العملية موضع السؤال، ثم اختيار حاصل جمع جميع القيم الخاصة بـ تم والمرتبطة بأطول المسارات ، أى أكثرها استهلاكا للوقت ، بالنظر الى الشكل الوارد أسفله على سبيل المثال فان تمم الخاصة بالعمليه رقم ٤ تعادل أربعة أيام من الآن .



وبالمثل ، فاننا نأخذ فى الاعتبار أيضاً حاصل جمع قيم تم لأطول المسارات حين حساب قيمة تس وذلك بالرجوع الى الوراء ابتداء من العمليه الاخيرة فى الشبكة . وعليه فانه بالرجوع الى الشكل الوارد أعلاه فان تس الخاصه بالعمليه رقم ١ ، وهى العمليه التى يجب البدء بها هو صفر يوما من الآن ، أى أن العمل يجب أن يبدأ فوراً . ولعل القارىء قد لاحظ أنه إذا لم يتم البدء فى العمليه رقم ١ فوراً وذلك لأن قيمة تس الخاصه بهذه

العملية تساوى صفرا ، فان ذلك سوف يؤدي الى تعطيل البرنامج عند العمليه رقم ٣ .

فاذا رجعنا الى الشكل رقم ٣٦ ، فانه يمكننا إكمال الجدولى التالى :

الجملة	ت س
١١	٢٧
٧	٢١
٥	٦
٣	١٢

وباختصار فقد قمنا حتى الآن بمناقشة كيفية حساب الوقت المتوقع للنشاط أى ت م ، والتباين الذي يرتبط به ، أى ت ، والوقت المتوقع للانتهاء من العملية ، أى ت م م ، والحد الأقصي للوقت المسموح به للانتهاء من العملية أى ت س . وكذلك الوقت المجدول للانتهاء من العملية ، أى ت ج .

ثالثا ـ استخدامات أسلوب برت

قمنا فى الجزء السابق بإيضاح كيفية حساب كافة القيم الهامة المطلوبة لأحكام الرقابة على الوقت المستخدم للانتهاء من برنامج عمل معين . ونظرا لعقد عملية التحليل بعد هذه النقطة . فاننا سوف نكتفى بشرح موجز لكيفية استخدام أسلوب برت فى مجال الرقابة .

بعد حساب القيم السابق ذكرها ، فانه يجب حساب مايسمى بالوقت الفائض Slack Time الخاص بكل عملية . ويقصد بالوقت الفائض الوقت الزائد عن الحاجة المتاح للوصول إلى عملية ما . ويتم حساب قيمة هذا الوقت الفائض وذلك بطرح قيمة الوقت المتوقع الخاص بالانتهاء من العملية من قيمة الحد الأقصى للوقت المسموح به للانتهاء منها ، أى تس تمم . فكلما زاد الوقت الفائض لعملية ما ، كلما دل ذلك على وجود موارد غير مستغلة ومتاحة لهذه العملية فى نفس الوقت .

بعد تحديد الوقت الفائض الخاص بكل عملية فانه يمكن تحديد الوقت الفائض الخاص بكل مجموعة مرتبطة من العمليات أى بكل مسار . وبمقارنة هذه المسارات مع بعضها البعض فانه يمكن تحديد مايسمى بالمسار الحرج وهو ذلك المسار الذى يتصف بقلة الموارد المتاحة له ، أى أن المسار الذى يستغرق الكثير من الوقت للانتهاء منه هو مايطلق عليه اسم المسار الحرج .

إن أى تعطيل قد يحدث داخل أية عملية من العمليات التى تكون فى مجموعها المسار الحرج يؤدى بلا شك إلى تعطيل برنامج العمل كله ، مالم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة وعليه ، فان الرقابة على الوقت باستخدام

أسلوب برت تعنى توجيه عناية الإدارة إلى المسارات الحرجة حتي يتم انجاز البرنامج كله في الميعاد المحدد له .

وبالتالى ، فان الاجراءات التصحيحية الخاصة بالمسارات الحرجة تتطلب ضرورة زيادة الموارد البشرية والمادية المتاحة لهذه المسارات .

وبجانب تحليل المسار الحرج كأداة رقابية ، فان تحليل الاحتمالات المتعلقة بالانتهاء من برنامج العمل كله وفقا للوقت المجدول له يعتبر أيضا أمرا على جانب كبير من الأهمية كأداة رقابية وحيث أن هذا التحليل ينصب على برنامج العمل كله ، فانه يتم حساب هذه الاحتمالات بالنسبة للعملية الأخيرة بالشبكة . فاذا كانت قيمة الاحتمال الخاص بالإنتهاء من برنامج العمل فى الوقت المجدول له أقل من ٢٥ ر. ، فان ذلك يدل على وجود درجه عالية من المخاطر فيما يتعلق بالانتهاء من برنامج العمل فى الموعد المحدد له . وقد يتطلب الإجراء التصحيحي فى هذه الحالة الغاء برنامج العمل اى إعادة توجيه الموارد المتاحة . وإذا كانت قيمة هذا الاحتمال تساوى ٦ ر فأكثر فان ذلك يدل على وجود درجة منخفضة من المخاطرة فيما يتعلق بالانتهاء من برنامج العمل فى الموعد المحدد له . وفى هذه الحالة ، فان الاجراء التصحيحي قد يتطلب الاستمرار فى برنامج العمل ، وهذا يعنى بدوره (الاحتفاظ بجميع الموارد مع اعادة توجيه ذلك الجزء غير المستغل فقط . أما إذا كانت قيمة هذا الاحتمال تقع بين ٢٥ ر. ، ٦ . فان ذلك يدل على وجود درجة متوسطة من المخاطرة فيما يتعلق بالانتهاء من برنامج العمل فى الوقت المحدد له ، وقد يتطلب الاجراء التصحيحي في هذه الحالة الاستمرار فى برنامج العمل ، مع اضافة بعض الموارد ، إن لزم الأمر .

مراجعة عامة

تستخدم أدوات الرقابة الحديثه مثل أسلوب برت فى الرقابة على الوقت وليس التكلفة . إن أحـد الأدوات التقليدية للرقابة على الجـدوله والذى يماثل أسلوبى برت والمسار الحرج والذي جاء خاليا من تحليل العلاقات المتداخله بين العمليات هى الاداة المعروفة باسم خريطة جانت .

تتكون شبكة برت من مجموعة من العمليات ترتبط ببعضها البعض بعـدد من الأنشطة تؤدى جميعها إلى تحقيق هدف معين .

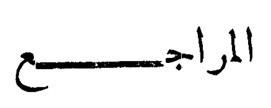
هناك ثلاث تقديرات زمنية لكل نشاط يرمز اليها بـ (ف) ، (ح) ، (م) يتم الجمع بينها فى شكل متوسط مرجح يرمز اليه بالرمز ت م . هـذا ويعبر الرمز تم عن الوقت المتوقع الذى يرتبط بالوقت الخاص بالانتهاء من كل نشاطه .

يرمز الى الوقت المتوقع للانتهاء من عملية ما بالرمز ت مم ، كما يرمز إلى الحد الأقصي للوقت المسموح به للانتهاء منها بالرمز ت س ، فى حين يرمـز الى الوقت المجدول للانتهاء من برنامج العمل كـله بالرمز ت ج .

تأتى عملية الرقابة باستخدام اسلوب برت من خلال تحليل المسار الحرج والذى يتصف بـ قلة الموارد الموجهه له . وعليه ، فان الرقابه تقتضى ضرورة توجيه المزيد من العنايه فى شكل الموارد المختلفة الى المسارات الحرجه .

بالاضافة الى تحليل المسـار الحرج ، فان الرقابه باستخدام أسـلوب برت تأتى أيضا من خلال حساب الاحتمالات الخاصة بالا نتهـاء من برنامج

العمل كله فى الوقت المحـدد له . فادا قلت قيمـة هذا الاحتمال عـن ٢٥ ر ـ كان ذلك دليل على وجـود درجة عاليه من المخاطرة ، وبالتالي قـد يقتضى الأمر الغاء البرنامج . أما ادا زادت قيمه هذا الاحتمال عن ٦ ر – كان ذلك دليلا على وفرة الموارد ، وبالتالى ، فان الاجراء التصحيحي يقتضي ضرورة نقل بعض الموارد الى برامج عمل أخرى . أما اذا كانت قيمه هذا الاحتمال ما بين ٢٥ر – الى أقل من ٦ر – فان ذلك يعنى استمرار البرنامج فى عمله . مع تدعيمـه بالموارد الاضافيه إن لزم الأمر .



المراجـــــع

قائمة المراجع العربية

حنفي محمود سليمان :

السلوك التنظيمي والأداء   دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥

حنفي محمود سليمان :

إدارة الإنتاج   دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ .

قائمة المراجع الأجنبية

Argyris, C·, Executive Leadership, New York, Harper and Row Publishers, Inc 1953.

Avots, I., The Management Side of PERT, California Management Review, vol. 4 No. 2 Winter, 1962.

Barnard, C., The Functions of the Executive, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1938.

Bavelas, A., and Barrett. D. An Experimental Approach to Organizational Communication. Personnel. Vol. 27. 1951.

Bennis, M., Changing Organization. New York. McGraw-Hill Book Co., 1966.

Blake, R,, and Mouton, J. The Managerial Grid, Houston. Texas. Gulf Publishing Co. 1964.

Bursk, E., and Chapman. J. New Decision Making Tools for Managers, Cambridge. Mass. Harvard University Press, 1963.

Churchman, W., and Others. Introduction to Operations Research New York. John Wiley and Sons; Inc. 1957.

Coch. L., and French. J. Overcoming Resistance to Change. Human Relations. Vol, 1. No. 4. 1948.

Dale, E., Centralization vs. Decentralization. Advanced Management. Vol. 21. No. 6. June. 1956.

Davis, K., Human Relation at Work. 3rd ed. New York Mc Graw-Hill Book. Co. Inc. 1967.

Davis, R., The Fundamentals of Top Management, New York. Harper and Row Pnblishers. Inc. 1961.

Drucher, P.; The Practice of Management. New York Harper and Row Publishers. Inc. 1954.

Emch. A. Control Means Action. Harvard Business Review, Vol. 32. No. 4. July 1954.

Fayol, H. Geueral and Industrial Management. New York Pitman Publishing Co. 1949.

Fisch, G. Line-Staff is Obsolete. Harvard Business Review, Vol, 39. No, 5. Sept-Oct. 1961.

Fleishman. E. Leadership Climate. Human Relations Training and Supervisory Behavior. Personnel Psychology. Vol. 6. 1953.

Leavitt. H Managerial Psychology 2nd ed. Chicago. The University of Chicago Press. 1964.

Herzberg, F and Other. The Mottivation to Work New York Jhon Wiley and Sons. Inc. 1959.

Herzberg. F. Work and the Nature of Man. Cleveland. Ohio The World Publishing Co. 1960.

Jerome, W. Executive Control — The Catalyst. New York John Wiley and Sons, Inc. 1961.

Kilby. R. Psychoneurosis in Times of Trouble : Evidence for a

Hierarcdy of Motives Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 43. 1948.

Koontz. H. (ed) Toward a Unified Theory of Management New York. McGraw-Hill Book Co. Inc, 1964.

Le Breou, P. and Henning, D. Planning Theory, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc. 1961

Levin R and Kirkpatric, C Planning and Control with PERT / CPM, New York, McGraw-Hill Book Co Inc, 1966

Likert, R, The Human Organization : Its Management and Value New York, McGraw-Hill Book Co Inc 1967

Lewin, K., and Others, Patterns of Aggresoive Behavior in Experimentally Created Climates, Journal of Social Psychology, Vol. 10. 1939.

Lewin, K. A. Dynamic Theory of Personality, Néw York Mc Graw-Hill Book Co. Inc. 1955.

Likert, R., Motivation : The Core of Management, New York, American Management Association, Personnel Series. No. 155, 1953.

Likert, R New Patterns of management, New York NeGraw-Hill Book Co Inc 1961

Maier N and Other, Superior-Subordinate Communication in Management, AMA Research Study No 52 New York, AMA 1661

Maslow, A Motivation and Personality New York Harper and Row Publisher Inc 1954

Mayo; E The Human Relations of An Industrial Civilization, Cambridge Mass Harvard University Press 1933

McGregor D, The Human Side of Enterprise New York Mc Graw-Hill Book Co Inc 1960

Miles, S The Management Politician Harvard Busness Review Vol 39 No 1 Jan-Feb 1961

Mooney, J The Principles of Organization Rev ed New York Harper and Row Publishers Inc 1947

Roethlisberger, F and Dickson W management and the Worker Cambridge Mass Harvard University Press 1939

Simon, H Administrative Behavior New York The Macmillan Co 1957

Soliman Hanafi An Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes An Empirical Investingation Journal of Applied Psychology Vol 45 1970

Soliman Hanafi Productivity Series Industry Week June 1977

Soliman Hanafi The Environmental Theory of Job Attitudes A Second Application Proceedings of the 14th Annual Conference Academy of Management Midwest Division 1971

Stryker P On the Meaning of Executive Qualities Fortune June 1958

Vaylor. F., Scientific Managoment Part II. The Principles of Scientific Management New York. Harper and Row Publishers. Inc. 1974.

The Engineering Magazine, Twelve Principles of Efficiency. New York . 1912.

United Stares Committee. Dec. 1955.

Urwick L. Patterns of Organizations. Manchester. England. Manchester Press. 1946.

Whyte. W. Men at Work. Homewood. III. Richard D. Irwin. Inc. and The Dorsey Press. 1961.

Wickert. F. and Other. Measuring Executive Effectiveness. New York Appleton Century Croft Inc. 1967.

محتويات الكتاب

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

مطبعة الرشاد
٨٤ شارع السيد محمد كريم — الاسكندرية